



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti  
Modifying the Employee Appraisal System in a Chosen Company

Student: Bc. Laura Raszyková  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2020

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Laura Raszyková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti**  
**Modifying the Employee Appraisal System in a Chosen Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
  3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
  4. Charakteristika společnosti
  5. Popis a analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.  
MONDY, Wayne R. a Joseph J. MARTOCCHIO. *Human Resource Management*. 14th ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-12-920-9437-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 23. 4. 2020



.....  
Bc. Laura Raszyková

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. mé vedoucí práce za cenné rady, odbornou pomoc a připomínky, které mi poskytla při zpracovávání této diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat vedoucímu oddělení ekonomiky práce a zaměstnancům Třineckých železáren, a. s. za pomoc a vstřícnost při zjišťování potřebných informací týkajících se zpracování mé diplomové práce ohledně současného systému hodnocení zaměstnanců.

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce .....	7
2.1	Metodika zpracování diplomové práce.....	7
2.2	Metody zpracování diplomové práce.....	8
3	Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců .....	9
3.1	Vymezení základních pojmů řízení lidských zdrojů .....	9
3.1.1	Cíle řízení lidských zdrojů.....	10
3.2	Řízení pracovního výkonu .....	10
3.2.1	Proces řízení pracovního výkonu.....	11
3.2.2	Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců .....	12
3.3	Hodnocení zaměstnanců .....	13
3.3.1	Cíle hodnocení zaměstnanců .....	15
3.3.2	Proces hodnocení zaměstnanců .....	16
3.3.3	Kdo hodnotí zaměstnance .....	18
3.3.4	Oblasti hodnocení zaměstnanců .....	21
3.3.5	Kritéria hodnocení zaměstnanců.....	22
3.3.6	Metody hodnocení zaměstnanců.....	23
3.3.7	Hodnocení na základě kompetencí a kompetenčních modelů.....	29
3.3.8	Hodnoticí rozhovor .....	30
3.3.9	Hodnoticí formulář .....	33
3.3.10	Problémy a chyby při hodnocení zaměstnanců .....	34
3.3.11	Kdy a jak často hodnotit zaměstnance .....	36
3.3.12	Využití výsledků hodnocení zaměstnanců .....	37
3.3.13	Role liniových vedoucích a personalistů.....	38
4	Charakteristika společnosti .....	40
4.1	Třinecké železářny, a. s. ....	40
4.1.1	Zaměstnanci společnosti.....	41
4.2	Historie Třineckých železáren, a. s. ....	41

5	Popis a analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	43
5.1	Hodnocení zaměstnanců ve společnosti .....	43
5.1.1	Postup hodnocení zaměstnanců ve společnosti .....	43
5.1.2	Hodnocení způsobilosti zaměstnance .....	47
5.2	Dotazníkové šetření .....	47
5.2.1	Provedení analýzy systému hodnocení zaměstnanců .....	50
5.2.2	Shrnutí dotazníkového šetření .....	70
6	Návrhy a doporučení.....	71
6.1	Jednotlivé návrhy a doporučení k hodnocení zaměstnanců.....	71
7	Závěr .....	76
	Seznam použité literatury .....	78
	Seznam zkratk .....	81
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

V dnešním moderním světě stále narůstá konkurenceschopnost všech společností na trhu. Nepostrádatelnou součástí k dosažení vyšších výsledků na trhu jsou pro společnost právě lidé. Důležité je, aby každá společnost měla pro svou činnost kvalifikované zaměstnance, kteří budou svým výkonem budou naplňovat jak své pracovní cíle, tak cíle společnosti.

Tím, že se jsou lidé nejdůležitějším zdrojem ve společnosti, je potřeba, aby se k nim dostalo náležité vedení, chování a celková péče ze strany zaměstnavatele. Tuto úlohu ve společnosti zastává manažer společně s personálním útvarem. Ti mají za úkol starat se o všechny zaměstnance ve společnosti. Hodnocení zaměstnanců je důležitým nástrojem řízení lidských zdrojů.

Jednou z cest, jak efektivně dosáhnout plánovaných strategií ve společnosti je vhodné využívání a kombinování systémů hodnocení zaměstnanců, které povedou ke zvyšování pracovních výkonů, zlepšování podnikové kultury i dobrého jména společnosti. Dále můžeme říct, že hodnocení zaměstnanců se řadí i mezi významné motivační nástroje a je také zdrojem pro získávání cenných informací pro zaměstnavatele a zaměstnance. S takto získanými informacemi mohou manažeři a personalisté sestavovat pracovní týmy, které budou vytvářet kvalitní pracovní výsledky.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců napomáhá vedení společnosti zjišťovat oblasti, ve kterých je možné dosahovat lepších pracovních výkonů u jednotlivých zaměstnanců, jež povedou k prospěchu celé společnosti. Umožňuje například u zaměstnanců kontrolovat pochopení zadaných úkolů, aktivitu vykonávanou při plnění úkolů či usměrňovat chování, postoje nebo vztahy na pracovišti a další. Pro zaměstnance může být systém hodnocení zdrojem motivace a pracovní spokojenosti, může však také být zdrojem případné demotivace. Je tedy podstatné, aby vedení společnosti dokázalo sestavit takový systém hodnocení zaměstnanců, který bude přijatelný pro všechny zaměstnance ve společnosti.

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedené analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti doporučit návrhy ke zkvalitnění zavedeného systému hodnocení zaměstnanců.

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí, a to teoreticko-metodické a aplikačně-ověřovací části. V teoreticko-metodické části diplomové práce je uvedena metodika a metody využití ke zpracování práce. Dále jsou charakterizovány aspekty řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Blíže tato část rozebírá problematiku hodnocení zaměstnanců, cíle, proces, oblasti či kritéria hodnocení. Dále budou například uvedeny i metody



hodnocení, hodnotitelé provádějící hodnocení, časté chyby hodnotitelů při hodnocení, role liniových vedoucích a personalistů a další.

Aplikačně-ověřovací část práce je věnování charakteristice společnosti Třinecké železářny, a. s., dále její seznámení se základními informacemi, se zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují a se stručnou historií. Na základě dotazníkového šetření je zjištěna informovanost, spokojenost a přístup zaměstnanců k současnému systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Získané výsledky z dotazníkového šetření jsou analyzovány, graficky vyobrazeny a interpretovány.

Závěrem diplomové práce jsou uvedeny vlastní návrhy a doporučení k možnému zlepšení současného systému hodnocení zaměstnanců a shrnutí celého obsahu této práce.

## **2 Metodika a metody zpracování diplomové práce**

V této kapitole bude popsána metodika a metody použité při zpracování diplomové práce.

### **2.1 Metodika zpracování diplomové práce**

Prvním krokem je nastudování odborné literatury zabývající se problematikou daného tématu, a to řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Po nastudování dané problematiky z odborných literatur budou zpracována teoretická východiska hodnocení zaměstnanců, kde v jednotlivých podkapitolách budou zpracovány informace získané z vybraných odborných literatur.

Druhým krokem je sběr a studium informací, které se týkají vybrané společnosti. Následovat bude její seznámení se základními informacemi, stručnou historií a se zaměstnanci, kteří v této obchodní společnosti pracují.

Třetím krokem bude popis současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Konzultace ve společnosti proběhnou s vedoucím oddělení ekonomiky práce formou nestrukturovaného rozhovoru, při němž budou zjišťovány informace týkající se současného systému hodnocení zaměstnanců. Na základě interních informací a materiálů bude popsán stávající systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti.

Čtvrtým krokem bude analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pro tuto analýzu bude zvolena metoda dotazování. Dotazníky budou vytvořeny zvlášť pro vedoucí zaměstnance a zvlášť pro řadové zaměstnance, a to v programu MS Word. Zaměstnancům budou dotazníky rozdány v tištěné formě a přibližně po měsíci budou vysbírány zpět. Zpracování a grafické vyhodnocení výsledků z dotazníků bude provedeno v programu MS Excel. Odpovědi z dotazníků budou v této kapitole vyobrazeny pomocí grafů a slovně popsány.

Pátým, a tedy posledním krokem, budou návrhy a doporučení a samotný závěr. Na základě všech získaných interních informací, analýzy a výsledků z dotazníkového šetření budou navržena doporučení na možnou úpravu či vylepšení současného systému hodnocení zaměstnanců. Závěrem pak bude shrnut celý obsah této práce.

## 2.2 Metody zpracování diplomové práce

Zvolené metody v diplomové práci:

- indukce,
- dedukce,
- analýza,
- dotazování,
- syntéza,
- komparace.

Při zpracování diplomové práce bude využita řada metod. V první řadě metoda indukce, kdy se dospěje k obecným závěrům na základě zkoumání jednotlivých skutečností z odborných literatur a interních zdrojů. Dále pomocí metody dedukce budou z obecných závěrů vyvozeny závěry nové. Pomocí metody analýzy bude proveden rozbor zkoumané skutečnosti. Dále bude využito dotazníkové šetření, jehož pomocí dojde ke sběru potřebných dat. Jak již bylo zmíněno výše v podkapitole 2.1, budou dotazníky rozděleny do dvou skupin, a to pro hodnotitele a hodnocené. Obsah dotazníků bude prokonzultován s vedoucím oddělení ekonomiky práce ve vybrané společnosti. Dotazníky budou obsahovat uzavřené i polootevřené otázky, otázky s jednou i více odpověďmi a budou zcela anonymní. Zpracování a grafické vyhodnocení výsledků z dotazníků bude provedeno v programu MS Excel. Jednotlivé části budou sjednoceny do celku pomocí metody syntézy. Na základě metody komparace budou v praktické části diplomové práce porovnávány jednotlivé výsledky z dotazníků.

### 3 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

Cílem této kapitoly je podat komplexní pohled na problematiku hodnocení zaměstnanců. Je zde popsán proces řízení pracovního výkonu zaměstnanců a rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců. Hlavní pozornost je věnována charakteristice jednotlivých fází procesu hodnocení zaměstnanců včetně popisu metod hodnocení, rolí personalistů a vedoucích zaměstnanců při hodnocení.

#### 3.1 Vymezení základních pojmů řízení lidských zdrojů

V průběhu 50. a 60. let 20. století začíná ve vyspělém zahraničí formovat pojem řízení lidských zdrojů. To je považováno za jádro, které řídí celou společnost. Tato koncepce personální práce poukazuje na člověka jako takového a na jeho postavení v prostředí, ve kterém pracuje. Velký důraz je kladen na lidskou pracovní sílu, která je pro společnost tou nejdůležitější činností.<sup>1</sup>

Vše, co se týče zaměstnávání a řízení lidí ve společnosti, je zahrnuto do řízení lidských zdrojů. Jde o činnosti jako je například strategické řízení lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, rozvoj společnosti či jejich odměňování a péče. Ve své podstatě jde o to, aby společnost vykazovala správný chod, který povede k úspěšným výsledkům. Snahou personalistů a manažerů je zajistit vhodné, kvalitní a výkonné zaměstnance, kteří těchto úspěšných výsledků budou dosahovat.<sup>2</sup>

Řízení lidských zdrojů je považováno za tu nejdůležitější činnost v celé společnosti. Jak už bylo zmíněno výše, jde o samotné jádro, na němž je postaveno celé řízení společnosti. Pro tuto činnost jsou nejpodstatnějším článkem lidé. Právě oni seskupují materiální, informační a finanční zdroje, které následně svou prací uvádějí do pohybu. Všechny tyto zdroje považuje každá společnost za ty nejdůležitější a jsou pro ně ty nejcennější. Lidé zakládají společnosti, navrhují a vytvářejí plány, stanovují cíle, starají se o výrobu produktů, o poskytování služeb a také o spoustu dalších činností. Jejich záměrem tedy je každodenně uvádět společnost do běžného a správného chodu, který povede k vysoké konkurenceschopnosti na trhu.<sup>3</sup>

Charakteristické pro koncepci řízení lidských zdrojů je, že se zabývá strategickými cíli v oblasti personální práce a jejich dopady pro budoucí rozvoj společnosti. Dále se zabývá

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. str. 15

<sup>2</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. str. 45

<sup>3</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. str. 2

vnějšími ekonomickými podmínkami, trhem práce či kvalitou pracovního života zaměstnanců a jejich spokojeností.<sup>4</sup>

### 3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Primárním cílem řízení lidských zdrojů je řídit a rozvíjet lidský kapitál ve společnosti. Personalisté a vedoucí pracovníci by se měli snažit řízení maximálně přizpůsobit potřebám a požadavkům svých zaměstnanců. Pomocí správného vedení lidí společnosti umožnit dosahování optimálních výsledků, které povedou k úspěšnosti společnosti. K dalším cílům řízení lidských zdrojů můžeme uvést například rozvoj pracovní kultury, pomocí níž bude dosahováno efektivního a kvalitního výkonu zaměstnanců, vytváření pozitivních vztahů na pracovišti či podpora talentovaných, angažovaných a kompetentních zaměstnanců. Zajistit tak stále příznivé a pozitivní klima společnosti, které povede ke spokojenosti všech zaměstnanců.<sup>5</sup>

## 3.2 Řízení pracovního výkonu

Pro každodenní chod společnosti je nejpodstatnějším kapitálem lidský zdroj. Kdyby nebylo dostatek pracujících lidí, společnosti by nefungovaly tak, jak by měly. Lidé do společností přinášejí výrobní faktor, který nepřetržitě potřebují pro správný chod. Zaměstnanci vytvářejí výrobky, polotovary, materiály, zboží a také poskytují služby. Zaměstnavatelé podniků poptávají vhodné zaměstnance pro danou pracovní náplň. Za jejich odvedenou práci jsou zaměstnanci odměněni stanovenou odměnou.

Proces, který působí na zlepšování výkonnosti a výsledků jednotlivých zaměstnanců, týmů a celé společnosti je označován jako řízení pracovního výkonu. Jde o aktivity, jež zaměstnance směřují k tomu, aby odváděli nejlepší práci, a to pomocí plánovaných cílů, standardů a požadavků na jejich kompetence. Nejčastěji je tento proces využíván liniovými manažery, kteří mají za úkol vést své podřízené. Stanovují jim cíle, jak osobní, tak týmové, které navazují na cíle stanovené společností. V dnešní době je řízení pracovního výkonu zaměřeno nejen na výkon, ale i na budoucí rozvoj zaměstnanců. Hlavním cílem je rozvoj znalostí, zkušeností či dovedností, které povedou k prospěchu zaměstnance a celé společnosti. Dále vytvořit efektivní proces řízení pracovního výkonu, a to k tomu, aby zaměstnanci lépe pochopili svou roli v zaměstnání, odpovědnost, pravomoci, své úkoly, jež jim byly přiděleny

---

<sup>4</sup> MĚRTLOVÁ, Libuše (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. str. 11

<sup>5</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. str. 48

a cíle, na kterých mají jako tým spolupracovat. Nakonec je důležité vyhodnotit současný a očekávaný výkon a zjistit, zda nedochází ke vzniku odchylek.<sup>6</sup>

### 3.2.1 Proces řízení pracovního výkonu

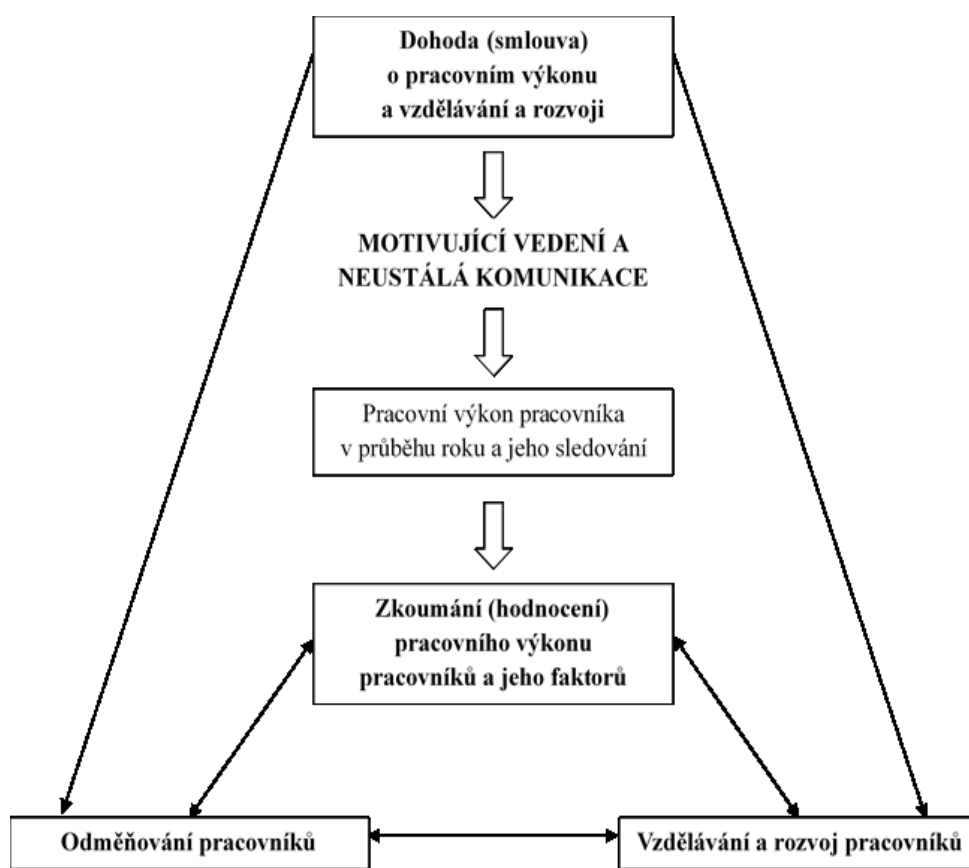
Proces řízení pracovního výkonu neustále probíhá jako jeden opakovaný cyklus. Tento proces vychází z toho, že se formuluje role zaměstnance. Manažer zaměstnanci oznámí náplň jeho práce, kterou bude na pracovišti vykonávat, dále mu stanoví jeho cíle, výsledky, kterých má za určité časové období dosáhnout. V poslední řadě manažer sdělí zaměstnanci, jaké všechny kompetence potřebuje k vykonávání jeho náplně práce. Dále se proces skládá z několika opakujících se částí vycházejících z role zaměstnance. Jak můžeme vidět na obr. 3.1, v prvním kroku dochází k uzavření dohody o pracovním výkonu mezi manažerem a zaměstnancem. Manažer se zaměstnancem uzavírá písemnou dohodu, kdy manažer seznamuje zaměstnance s jejím obsahem. Dohoda o pracovním výkonu obsahuje dohodnuté pracovní a rozvojové cíle, normy a ukazatele, které se týkají pracovního výkonu, požadavky a podmínky výkonu práce a standardy a hodnoty společnosti. Sjednaná dohoda se pak promítá v odměňování, vzdělávání a rozvoji zaměstnance. V dalším kroku dochází k řízení pracovního výkonu. Manažer vede své zaměstnance tak, aby dosahovali svých cílů, které jim byly stanoveny. Důležitá je ovšem zpětná vazba, podle které lze včas rozpoznat případné problémy a nalézt pro ně řešení. V případě, že dojde k určitým problémům, musí je manažer spolu se zaměstnancem okamžitě vyřešit. V posledním kroku dochází k formálnímu hodnocení celého pracovního výkonu zaměstnance. To probíhá na konci období. Manažer hodnotí pracovní výkon zaměstnance a zaměstnanec se pak může vyjádřit k výsledkům hodnocení. Na závěr dochází ke vzájemné dohodě obou stran, kdy se například stanovují cíle na další období či se řeší případné nápravy zjištěných nedostatků. Výsledky z hodnocení pak slouží například pro uzavření další dohody o pracovním výkonu. Vše je pak vzájemně provázáno s odměňováním, vzděláváním a rozvojem zaměstnance. Všechny tyto kroky se uzavírají vždy na určité časové období.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> ČOPÍKIOVÁ, Andrea a kol. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. str. 71–73

<sup>7</sup> ŠIKÝŘ, Martin (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. str. 111–112

Obrázek 3.1 Řízení pracovního výkonu



Zdroj: KOUBEK, Josef (2004). *Řízení pracovního výkonu*. str. 21

### 3.2.2 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců

Mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců existují podstatné rozdíly. Řízení pracovního výkonu je vnímáno jako proces, který působí na neustálé zvyšování výkonnosti a výsledků jednotlivých zaměstnanců, týmů a celé společnosti. Hlavní podstatou je vedení zaměstnanců k dosahování osobních i týmových cílů, které jsou odvozeny od cílů společnosti. Podstatné je, že tento proces je zaměřen na budoucnost. Naopak hodnocení zaměstnanců je proces, při němž dochází ke zhodnocení zaměstnanců a k jejich komunikaci. Tento proces je v první řadě zaměřen na to, jak dobře, na základě stanovených standardů, odvádějí zaměstnanci svou práci. Hodnocení zaměstnanců slouží manažerům jako podklad při rozhodování v dalších oblastech, jako je odměňování, vzdělávání, rozvoj kariéry a další. Zabývá se spíše minulostí. V tab. 3.1 můžeme vidět srovnání mezi procesem řízení pracovního výkonu a procesem hodnocení zaměstnanců.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. str. 145–146

Tabulka 3.1 Srovnání procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

<b>Řízení pracovního výkonu</b>	<b>Hodnocení zaměstnanců</b>
zaměřené na cíle jednotlivců a organizace	může obsahovat individuální cíle
zahrnuje jak výsledky, tak kompetence	mohou být zařazeny i některé kvalitativní výkonové cíle
celoroční záležitost	hodnocení jednou za rok (příp. dvakrát ročně)
nemusí obsahovat klasifikace	klasifikace
pohled do budoucnosti	pohled do minulosti
zaměřené na rozvoj a výkon	zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy
společný, sdílený proces	systém shora-dolů
flexibilní proces	monolitní systém
šité na míru	obvykle šité na míru
minimální administrativa	složitá administrativa
nemusí být spojené s odměňováním na základě výkonu	často spojené s odměňováním na základě výkonu
uplatňované u všech zaměstnanců	uplatňované u všech zaměstnanců
záležitost převážně liniových manažerů	záležitost personálního útvaru i liniových vedoucích

Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. (2014). Řízení lidských zdrojů pro pokročilé. str. 147

### 3.3 Hodnocení zaměstnanců

Manažeři stále víc a víc zjišťují, že zaměstnanci jsou pro společnost tím nejdůležitějším kapitálem a že hrají významnou roli při dosahování strategických cílů. Pro celou společnost je velmi důležité, aby její zaměstnanci odváděli, co nejkvalitnější práci a aby tím zvyšovali jak svou efektivitu, tak efektivitu celé společnosti. Aby zaměstnanci odváděli kvalitní práci, je pro ně podstatné, aby na pracovišti byli spokojení, motivovaní a dostatečně informováni o chodu a průběhu jejich práce. V dnešní době je důležité se zaměřit na motivaci zaměstnanců. Právě hodnocení zaměstnanců spolu s odměňováním můžeme považovat za nejefektivnější nástroj motivace pro jednotlivé zaměstnance. Jedině dobře motivovaný zaměstnanec dokáže svou práci vykonávat svědomitě a kvalitně. Manažeři musí také brát v potaz, že hodnocení zaměstnanců ne vždy může zvyšovat produktivitu zaměstnance. Tento problém může být způsoben buď chybovostí v obsahu hodnocení zaměstnanců, zkreslením procesu hodnocení, nesouladem mezi potřebami zaměstnanců a cíli hodnocení nebo neexistencí jasných



a nezávislých dimenzí výkonu. V takovém případě může docházet ke snížení spokojenosti a motivace zaměstnance, což povede ke snížení jeho pracovního výkonu. Je tedy velmi podstatné, aby manažeři nastavili ve společnosti takový systém hodnocení zaměstnanců, který bude přijatelný pro všechny zaměstnance.<sup>9</sup>

Významnou personální činností každého manažera je hodnocení zaměstnanců. Jedná se o činnost, která je nedílnou součástí řízení pracovního výkonu. Společnosti napomáhá získat informace o pracovních výkonech a chování jednotlivých zaměstnanců. Naopak zaměstnancům může hodnocení být jakousi zpětnou vazbou, která pro ně do budoucna může přinášet i možnou motivaci.<sup>10</sup>

Často je hodnocení zaměstnanců v praxi chápáno jako proces, jímž je hodnocena výkonnost, tedy komplexní výsledky práce, které zaměstnanci odvedli na pracovišti. Ovšem součástí hodnocení je i pracovní chování, jako jsou vztahy k ostatním zaměstnancům, k práci či k celé společnosti. Hodnocení zaměstnanců je založeno na zjištění plnění přidělených úkolů v minulosti. Výsledky z hodnocení jsou základem pro vzdělávání a rozvoj, kariérní rozvoj nebo odbornou připravenost. Tento proces napomáhá společnosti identifikovat možné mezery například právě ve vzdělání či v odbornosti, pro které mohou být následně nalezena případná řešení. Dále poskytuje prostor pro pochvalu nebo podporu pomoci v případě snížení pracovního výkonu. Z hodnocení zaměstnanců je také možné určit silné a slabé stránky sociálního potenciálu společnosti. Cílem této personální činnosti je zjistit, zda pracovní a organizační cíle jsou totožné.<sup>11</sup>

Tři podoby hodnocení zaměstnanců:

- **Neformální hodnocení** – jedná se o každodenní hodnocení zaměstnance svým nadřízeným, které probíhá během celého kalendářního roku. Hodnocení probíhá v rámci běžné komunikace, kdy si nadřízený objasňuje pochopení úkolů zaměstnancem, sleduje spolupráci s kolegy a aktivitu, kterou při plnění úkolů vykonává.
- **Formální hodnocení** – jde o plánované a systematické hodnocení, jež probíhá v pravidelném intervalu (1krát až 2krát ročně), kdy výstupem je dokumentace,

---

<sup>9</sup> NIKPEYMA Nasrin, Zhila Abed\_Saeedi et al. (2014). *Problems of Clinical Nurse Performance Appraisal System: A Qualitative Study*. [online]. 15–22 p. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1976131713000650?fbclid=IwAR2RJRPMsbgUQE3eTDextvyRIPmOiIXs-kWJdILMMv-lf3fUMKeh-W433ro>

<sup>10</sup> KOCIANOVÁ, Renata (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. str. 145

<sup>11</sup> BLÁHA, Jiří a kol. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. str. 133–134

kteřá se zakládá do spisů daného zaměstnance. Tato dokumentace se dále využívá pro další personální činnosti.

- **Příležitostné hodnocení** – toto hodnocení je vyvolané okamžitou potřebou nadřízeného, který ihned potřebuje osobní posudek zaměstnance a to proto, že nejsou k dispozici aktuální výsledky pravidelného hodnocení. Může také být využito v případě, že se výrazně zlepšil výkon zaměstnance. Tento způsob hodnocení je využíván tehdy, když ukončuje zaměstnanec pracovní poměr, při převelení zaměstnance na jinou pracovní pozici nebo při povýšení.<sup>12</sup>

Předmětem hodnocení zaměstnanců jsou:

- výsledky práce,
- pracovní chování,
- schopnosti a rozvojový potenciál osob.

Hodnocení výkonnosti či výsledků zaměstnance se zabývá především hodnocením primárních úkolů a tedy cíli, které jim byly hodnotitelem předem stanoveny. Velmi podstatné je, aby předem dohodnuté cíle byly konkrétně rozebrány, aby hodnocený zaměstnanec znal podrobné kroky k dosažení stanovených úkolů a cílů. Při dodržení jednoznačnosti úkolů, bude výsledek hodnocení zaměstnanců efektivní. Dalším předmětem hodnocení je pracovní chování. Toto hodnocení obsahuje několik kritérií, která jsou slovně vyjádřena. Pro dosažení efektivity je opět potřeba, aby byla hodnotící kritéria jasně vymezená a aby byla zaměřena na významné zásady chování zaměstnanců. Stanovené zásady chování musí korespondovat s pracovní pozicí zaměstnance. Podkladem pro plánování kariéry jsou výsledky z hodnocení schopností a potenciálu zaměstnance. Toto hodnocení slouží jako informace například k povýšení, k rozvoji či k přidělení náročnější činnosti.<sup>13</sup>

### 3.3.1 Cíle hodnocení zaměstnanců

Aby systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti byl kvalitní a přinášel společnosti pozitivní zpětnou vazbu, potřebuje úspěšné zavedení. V případě, že systém hodnocení nebude úspěšně zaveden, pak může u řady zaměstnanců vyvolat spíše demotivační než motivační účinek. Je velmi důležité, aby společnost měla stanovené cíle, které bude dodržovat. Cílů může

---

<sup>12</sup> MĚRTLOVÁ, Libuše (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. str. 79

<sup>13</sup> URBAN, Jan (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. str. 92

být stanoveno několik najednou. Manažeři se ovšem nemohou zaměřit na všechny cíle, protože by docházelo k rozmělnění nasazení a ztrátě zaměření na daný cíl.<sup>14</sup>

Pro většinu společností je primárním cílem zvýšení úrovně individuálního a organizačního výkonu. Důležité je si však uvědomit, že mohou existovat i jiné a mnohem podstatnější cíle, které může společnost ovlivňovat. Například můžeme uvést, že hodnocení zaměstnanců může mít velký vliv na spokojenost zaměstnanců či na jejich kariérní rozvoj. Proto by manažeři měli navrhnout takové cíle, pomocí kterých dokážou naplňovat cíle společnosti a k tomu zvyšovat i kvalitu, spokojenost a výkon zaměstnanců.<sup>15</sup>

Nejdůležitější cíle hodnocení jsou:

- „Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům,
- pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování,
- identifikovat potenciál pracovníka,
- poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná,
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,
- poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným,
- zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek, jak jich dosáhnout).“ (Hroník, 2006, s. 23)

### 3.3.2 Proces hodnocení zaměstnanců

Proces hodnocení zaměstnanců se skládá ze tří fází, které jsou pak dále rozčleněny do dalších devíti částí. Na obr. 3.2 můžeme vidět fáze procesu hodnocení zaměstnanců. Kroky jednotlivých fází jsou velmi důležité a nesmí být nikdy vynechány.

Při tvorbě procesu hodnocení zaměstnanců si musí manažeři uvědomit, že daný proces nemůže účinně sloužit každému požadovanému účelu. Základním krokem je stanovení si konkrétního cíle, například metodou SMART tzn. specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované. Zásadní je stanovení a seznámení se s kritérii, podle kterých budou manažeři hodnotit své zaměstnance.

V každé společnosti se mohou výsledky ze systému hodnocení zaměstnanců využívat pro různé účely. Například někde mohou výsledky z hodnocení využít pro další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nebo naopak v některých společnostech mohou výsledky využít

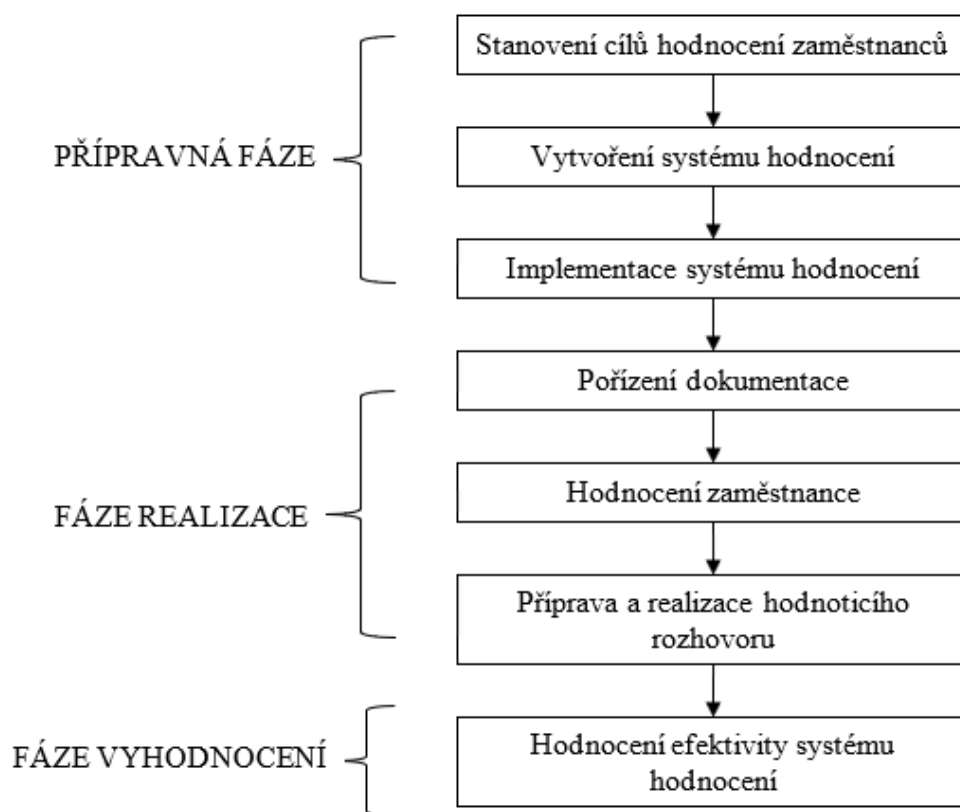
---

<sup>14</sup> HRONÍK, František (2006). *Hodnocení pracovníků*. str. 22–23

<sup>15</sup> MONDY Wayne R. et al. (2016). *Human resource management*. str. 188

jako podklady pro ukončení pracovního poměru. Závěrem pak na základě stanovených kritérií manažeri srovnávají pracovní výsledky a hodnotí tak celkovou efektivitu.<sup>16</sup>

Obrázek 3.2 Fáze procesu hodnocení zaměstnanců



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. str. 149

První fáze je fáze přípravná. V této fázi je potřeba stanovit cíle hodnocení, dále vytvořit systém hodnocení a následně pak vytvořený systém hodnocení implementovat. Důležité je, aby celý systém hodnocení zaměstnanců korespondoval s cíli, které si společnost stanovila. V přípravné fázi musí být zodpovězena řada otázek jako například kdo bude hodnotit? Koho budeme hodnotit? Co budeme hodnotit? Jaké metody budou využity při hodnocení zaměstnanců? Dále otázky, které se týkají organizace systému hodnocení zaměstnanců.

V druhé fázi, a to fázi realizační jde o shrnutí všech průběžných výsledků jednotlivých zaměstnanců. Výsledky za určité předem stanovené období se shromažďují. Manažer, v této pozici hodnotitel, má za úkol zaznamenávat pracovní výkony zaměstnanců, jejich chování na pracovišti, aktivitu a plnění stanovených úkolů. Je velmi důležité klást velký důraz na sběr

<sup>16</sup> MONDY Wayne R. et al. (2016). *Human resource management*. str. 189

a shromáždění těchto informací, jelikož slouží jako podklady pro vlastní hodnocení a vyvození závěrů na konci hodnoticího rozhovoru. Po tomto kroku dochází k samotnému hodnocení zaměstnanců. Zde mají hodnotitelé za úkol vyhodnotit dosažené výsledky za určité období. Závěrem fáze realizace je také příprava a realizace hodnoticího rozhovoru. Jeho cílem je získat jednotný pohled na dosažený pracovní výkon zaměstnance a navržení postupů na jeho možná zlepšení výkonu.

Poslední fází je fáze vyhodnocení. Zde dochází ke zhodnocení celkového procesu hodnocení zaměstnanců a jeho efektivity. Důležité je, aby proces obsahoval schopnost reagovat na případné změny a problémy, které se mohou vyskytovat v průběhu podnikatelské činnosti.<sup>17</sup>

### **3.3.3 Kdo hodnotí zaměstnance<sup>18</sup>**

#### **Bezprostřední nadřízený**

Hodnotitelem bývá zpravidla vždy přímý nadřízený. Je zodpovědný za pracovní výkony svých podřízených. Nadřízení jsou bráni jako vysoce kvalifikovaní pracovníci, kteří mají dobré kompetence pro hodnocení zaměstnanců. Vedou hodnoticí pohovory, vyhodnocují závěry a navrhují další postupy, které vyplývají z hodnocení. Velkou výhodou u nadřízeného je, že je se svými podřízenými v každodenním kontaktu a on sám je zná nejlépe. Občasnou nevýhodou může však být nedostatečná autorita nebo osobní zaujetí.

#### **Nadřízený nadřízeného**

V takovém případě jde spíše o kontrolora a schvalovatele výsledků, které vyšly z hodnocení zaměstnanců. V určitých situacích může nadřízený nadřízeného sám vést hodnoticí rozhovor. Nicméně nevýhodou je, že nemá dostatek informací jak už pracovních, tak osobních o hodnoceném zaměstnanci. Hodnocení je pak prováděno s velkým odstupem.

#### **Hodnocení pracovníky personálního útvaru**

Tato forma hodnocení není tak příliš častá. Vyskytuje se převážně tam, kde nad zaměstnanci nefiguruje jejich přímý nadřízený.

---

<sup>17</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. str. 148–155

<sup>18</sup> MĚRTLOVÁ, Libuše (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. str. 84–85

### **Hodnocení nezávislým expertem**

Nezávislý expert hodnotí v takovém případě, kdy společnosti potřebují vyhodnotit zvláštní hlediska podle jistých standardů nebo pracovní potenciál zaměstnance. Důležité je, aby měl expert podstatné dovednosti a znalosti s danými standardy.

### **Hodnocení zákazníky**

Hodnocení zákazníky je převážně tam, kde se s nimi zaměstnanci bezprostředně stýkají. Často se stává, že se nespokojenost zákazníka s výrobkem nebo službou přenáší do kritiky pracovního výkonu zaměstnance. Mnohdy zákazníci hodnotí výkony zaměstnanců negativně. Jestliže je zákazník požádán o ohodnocení výkonu zaměstnance, pak hodnotí formálně a často jsou výsledky z hodnocení zkreslené.

### **Hodnocení spolupracovníky**

Toto hodnocení bývá často spolehlivé a to proto, že se spolupracovníci navzájem osobně znají, většinou znají jejich náplň práce a také jejich pracovní nasazení. Problémem však je, že se spolupracovníci neradi angažují v hodnocení svých kolegů, dále může výsledek ovlivnit osobní sympatie či antipatie k danému kolegovi.

### **Hodnocení nadřízenými**

Jde o málo využívané hodnocení. Vhodné je pouze tehdy, když nadřízení důkladně znají charakter práce svého nadřízeného. Výhodou pro nadřízeného je, že zná zpětnou vazbu od svých nadřízených a může tak pracovat na zlepšování nedostatků, které se dozvěděl. Nevýhodou ovšem je, že si nadřízení mohou touto cestou vyřizovat nevyřízené účty nebo se naopak snažit udělat dojem na svého nadřízeného.

### **Sebehodnocení**

Význam tohoto hodnocení neustále vzrůstá. Tato forma je vhodná jako příprava zaměstnance na hodnotící rozhovor. Předem se vyplňuje formulář, ve kterém hodnocení zaměstnanci hodnotí své úspěchy a neúspěchy za určité období.

### **Týmové hodnocení**

Využívá se k překonání rizika zaujatosti a osobního hodnocení. Hodnocení zaměstnanci jsou součástí pracovního týmu. Skupina hodnotící zaměstnance je složena ze spolupracovníků, nadřízeného, psychologa a případně z dalších osob.

## Assessment centre

Snahou je, aby lidský faktor měl co nejmenší vliv na oblast hodnocení. Velmi často se využívá u managementu. Zabývá se snižováním vlivu subjektivity a ucelenějším popisem schopností a pracovního výkonu. Assessment centra se používají především při rozhodování o rozmísťování pracovníků a vzdělávání top managementu.<sup>19</sup>

## 360° zpětná vazba

Je to metoda hodnocení zaměstnanců, která je založená na tom, že hodnocený je hodnocen různými lidmi, ale podle stejných kritérií. Je to nejčastěji využívaná metoda u hodnocení vrcholových manažerů. Na obr. 3.3 můžeme vidět, že jádrem hodnocení je hodnocený, jenž se hodnotí sám, dále se kolem něho shromažďuje zpětná vazba od všech stakeholderů, kteří ho hodnotí. Jedná se o stakeholdery jako je přímý nadřízený, podřízený, kolegové a zákazníci. Hlavní podstatou je, že hodnoceného zaměstnance budou hodnotit jeho spolupracovníci, jež jsou schopni nejlépe ohodnotit svého kolegu v různých situacích. Blíže znají, jak se daný zaměstnanec chová, jak jedná, jak pracuje, jaké má dovednosti, zkušenosti nebo také jak bývá připraven na svůj pracovní výkon. Od všech hodnotitelů pak hodnocený zaměstnanec získává zpětnou vazbu o tom, jak ho spolupracovníci vidí vystupovat k okolí a jak přistupuje ke své práci. Informace, které hodnocený zaměstnanec získá z 360° zpětné vazby, slouží k učinění potřebné korekce pro změnu jeho chování. Jedině hodnocený (zaměstnanec) může vidět své chování objektivněji než jiní lidé. Chování hodnoceného je posuzováno na základě předem stanovených výkonových norem a dalších dimenzí. Jednou z typických dimenzí je manažerská kompetence. Z této kompetence jsou odvozeny projevy chování, ke kterým se hodnotitelé vyjadřují.

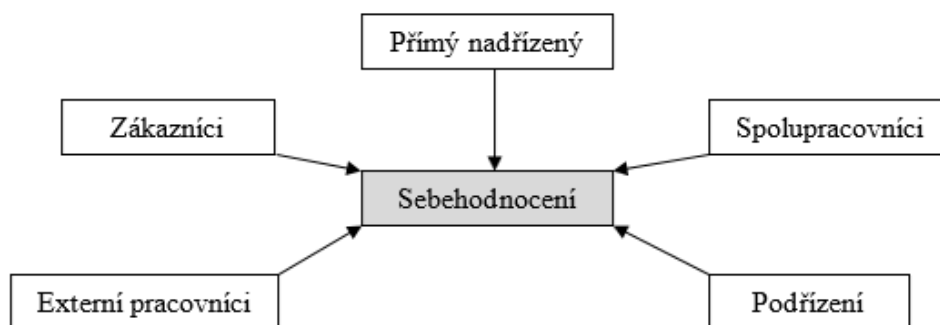
Možností je i rozšíření zpětné vazby a to, že zapojíme externího pracovníka jako například psychologa, vyššího nadřízeného nebo odborníka na danou pracovní činnost.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> MĚRTLOVÁ, Libuše (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. str. 84–85

<sup>20</sup> HORVATHOVÁ, PETRA a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. str. 150

Obrázek 3.3 Model 360° zpětné vazby

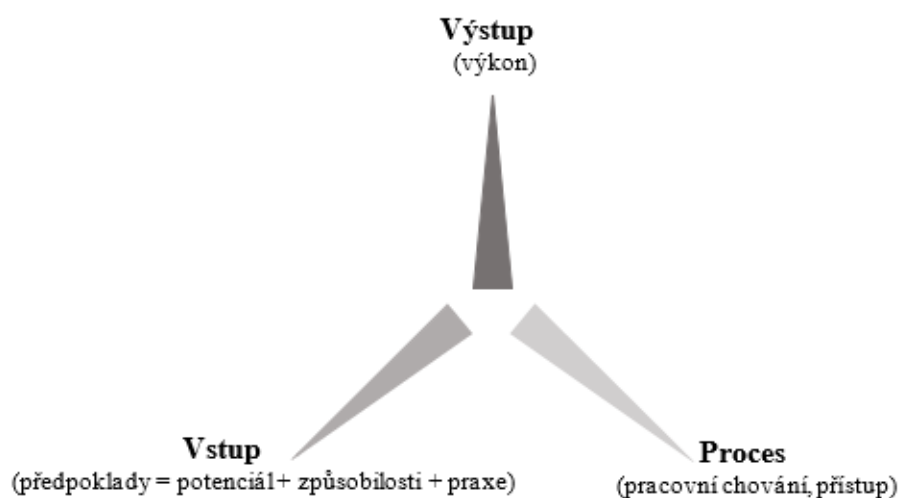


Zdroj: HORVATHOVÁ, Petra a kol. (2014). Řízení lidských zdrojů pro pokročilé. str. 150

### 3.3.4 Oblasti hodnocení zaměstnanců<sup>21</sup>

Hodnocení zaměstnanců se zabývá třemi oblastmi hodnocení. Na obr. 3.4 můžeme vidět oblasti, na které je hodnocení zaměřeno. Pro zvýšení efektivity je podstatné, aby se společnost zaměřila pomocí hodnocení zaměstnanců na všechny tři oblasti.

Obrázek 3.4 Tři oblasti hodnocení



Zdroj: HRONÍK, František (2006). Hodnocení pracovníků. str. 20

#### Výstup

V nejčastějších případech se jedná o výkony a výsledky, které jsou snadno a dobře měřitelné. Co se týče přímého hodnocení výstupu, jde o výkony či výsledky, jež mají rozlišovací schopnost a jsou vyjádřeny v číselných hodnotách. Například můžeme uvést, že jde o data jako je chybovost či obrat za dané období. Nepřímé hodnocení výstupu

<sup>21</sup> HRONÍK, František (2006). Hodnocení pracovníků. str. 20–21



je hodnocení, kde výsledky hodnotíme na základě stupnice. Na stupnici se odhadují hodnoty výstupu.

### Vstup

Do této oblasti jsou obvykle zařazovány kompetence, dovednosti a zkušenosti zaměstnanců. Právě mnohé kompetence odráží i postoj k úkolům, které jsou předmětem hodnocení. Vše, co zaměstnanec vynaloží do plnění jeho úkolů jsou vstupy pro hodnocení.

### Proces

Jedná se o přechodnou část mezi vstupy a výstupy, v níž se hodnotí přístup zaměstnanců k jejich práci. Hodnotí se zde například aktivita při plnění úkolů či jejich chování ke kolegům a k práci.<sup>22</sup>

#### 3.3.5 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Pro možnost hodnocení úspěšnosti či neúspěšnost zaměstnanců, musí být v první řadě stanovena kritéria, podle nichž budou porovnávány jednotlivé výkony. Je velmi důležité kritéria nastavit správně, jelikož významně ovlivňují výkonnost zaměstnanců. Dojde-li k nesprávnému nastavení kritérií hodnocení, pak může docházet k nežádoucímu chování nebo v horším případě může dojít k ohrožení ekonomických výsledků společnosti. Manažeři musí zvolit taková kritéria, která jsou v souladu s cíli, strategií a hodnotami společnosti.<sup>23</sup>

Měření výkonu je závislé primárně na těchto faktorech:

- **Lidské aspekty** – dovednosti, kvalifikace, motivace a identifikace zaměstnance se společností, např. znalost náplně práce, cílevědomost, aktivita, vytrvalost, spolehlivost, loajalita, vzdělání, jazyková vybavenost, podnikavost, čestnost, samostatnost aj.
- **Faktory vedení** – podpora, informovanost a pomoc ze strany vedoucího.
- **Systémové faktory** – komunikační systémy, informační technologie a další prostředky, které společnost poskytuje svým zaměstnancům.
- **Situační faktory** – tlaky a změny ve vnitřním a vnějším prostředí včetně tržního a ekonomického rozvoje, profesních příležitostí.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> HRONÍK, František (2006). *Hodnocení pracovníků*. str. 20–21

<sup>23</sup> PILAŘOVÁ, Irena (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. str. 41–51

<sup>24</sup> BLÁHA, Jirí a kol. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. str. 142

Kritéria hodnocení zaměstnanců by měla být stanovena tak, aby byla co nejvíce objektivní a aby byla minimálně závislá na vnějších faktorech. Se subjektivním kritériem přichází řada problémů. Hlavním problémem může být například to, že když pracovní výkon hodnotí více hodnotitelů, nemusí docházet ke vzájemné shodě všech hodnotitelů. Zaměstnanci musí být předem seznámeni se standardy výkonnosti, aby podle nich mohli ovlivňovat svůj pracovní výkon. Podstatné je, aby normy byly založeny na základě požadavků pracovní činnosti a stanovené v popisu náplně práce zaměstnance. Nesmí být stanovena taková kritéria, která by vedla k diskriminaci a demotivaci zaměstnanců. Správně stanovené standardy zvyšují výkonnost jednotlivců, které následně povedou ke zvyšování úrovně celé společnosti.<sup>25</sup>

Důležitým krokem je také definování žádoucího a nežádoucího výkonu, podle kterého se manažeři řídí v samotném hodnocení. Určit normy a úrovně výkonu, které budou hodnotově a slovně definovány.

Manažeři při hodnocení nesmí zapomenout také na to, že výkonnost zaměstnance může být ovlivňována i faktory, které jsou nepřímo závislé na jeho výkonu. Měli by se neustále snažit, aby vliv těchto faktorů byl minimální. Jsou to zejména faktory:

- využívání času při vykonávání pracovních úkolů je nedostatečné,
- stanovení více úkolů najednou, které se navzájem omezují,
- pracovní vybavení je nepřiměřené či nepoužitelné k výkonu dané práce,
- nejasné zadávání úkolů, nedostatek informací či nejasné stanovení pracovního postupu,
- nedostatečná spolupráce na pracovišti ze strany spolupracovníků,
- nedostačující vzdělání zaměstnance,
- pracovní prostředí jako je teplota, hluk, prach, osvětlení a další,
- nevhodné tempo pracovních strojů, linek,
- životní podmínky zaměstnance a samotné štěstí a další.<sup>26</sup>

### 3.3.6 Metody hodnocení zaměstnanců

V rámci hodnocení zaměstnanců mohou manažeři využít řadu metod, které jsou určeny k hodnocení výsledků zaměstnanců. Napomáhají sledovat plnění kritérií, jež si společnost stanovila. Metody hodnocení jsou rozděleny do dvou základních skupin, a to na metody srovnávací a metody nesrovnávací. Výhodou srovnávacích metod je jejich spolehlivost

---

<sup>25</sup> WAGNEROVÁ, Irena (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. str. 64

<sup>26</sup> KOUBEK, Josef (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. str. 131–132

a objektivita, neboť srovnává zaměstnance mezi sebou. V případě nesrovnávacích metod jde o hodnocení zaměstnanců na základě předem normovaných hodnoticích kritérií, které mají jasně danou stupnici možných odpovědí.<sup>27</sup>

## **1. Srovnávací metody<sup>28</sup>**

### **Metoda stanovení pořadí**

V metodě dochází k hodnocení zaměstnanců podle předem vybraného kritéria. Zaměstnanci jsou seřazeni podle vybraného kritéria od nejlepšího po nejhoršího a následně se nalézá uplatnění u jedno-kriteriálního hodnocení – například podle tržeb.

### **Metoda přidělení bodů**

Podstatou této metody je přidělení bodů jednotlivým oblastem hodnocení, které jsou pak převedeny na výsledné hodnoty. Podle výsledných hodnot lze pak vyjádřit kvalitu hodnoceného zaměstnance. Metoda je objektivnější, neboť jednoznačně popisuje rozdíly mezi hodnocenými zaměstnanci.

### **Metoda párového srovnávání**

Metoda párového srovnávání srovnává každého s každým. Lepšímu zaměstnanci jsou vždy přiděleny body. Jednotlivým zaměstnancům jsou na konci hodnocení všechny přidělené body sečteny. Výsledný součet bodů manažerům ukazuje pořadí hodnocených zaměstnanců.

### **Metoda nucené distribuce**

V této metodě jsou hodnotitelé povinni rozdělit vždy dané procento zaměstnanců do jednotlivých skupin, jež se vyznačují určitou výkonností. Například nejlepších zaměstnanců může být 10 %, průměrných zaměstnanců může být 40 % nebo nejhorších zaměstnanců může být 10 %. Snahou této metody je redukovat hodnocení středními hodnotami, kdy manažeři neradi využívají nejvyšší nebo nejnižší hodnocení. Metoda je vázána k řízení talentů a k rozpoznávání neadekvátního výkonu u zaměstnanců. Na základě výsledků z hodnocení mohou manažeři nalézt a učinit jednotlivé kroky, jež povedou ke zlepšení výkonu zaměstnance. Využití této metody v praxi můžeme vidět na tab. 3.2.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> BLÁHA, Jiří a kol. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. str 145–146

<sup>28</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. str. 155–156

<sup>29</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. str. 155–156

Tabulka 3.2 Ukázka metody nucené distribuce

Seznam hodnocených pracovníků	Hodnocená kompetence: <i>komunikace</i>				
	úroveň 1 10%	úroveň 2 20%	úroveň 3 40 %	úroveň 4 20%	úroveň 5 10 %
zaměstnanec č.1		zam. č.1			
zaměstnanec č.2			zam. č.2		
zaměstnanec č.3				zam. č.3	
zaměstnanec č.4					zam. č.4
zaměstnanec č.5	zam. č.5				
zaměstnanec č.6			zam. č.6		
zaměstnanec č.7			zam. č.7		
zaměstnanec č.8				zam. č.8	
zaměstnanec č.9			zam. č.9		
zaměstnanec č.10		zam. č. 10			

Zdroj: Vlastní zpracování dle PILAŘOVÁ, Irena (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich efektivitu*. str. 32

## 2. Nesrovnávací metody

### Řízení podle cílů (MBO – Management by objectives)

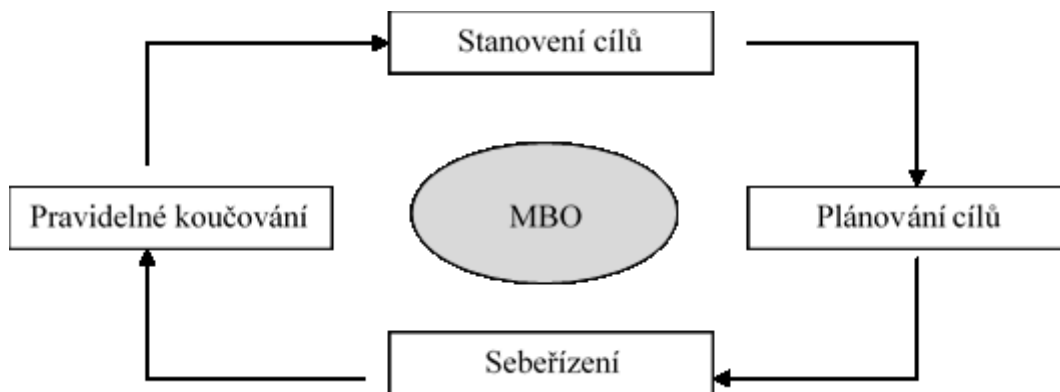
Metoda řízení podle cílů neboli metoda MBO – Management by objectives, která je zaměřena na budoucnost, hodnotí zpravidla manažery a specialisty. Pracovník se svým nadřízeným uzavře dohodu, ve které jsou formulované dohodnuté cíle na určité časové období. Vytváří přesný plán postupu, jak bude cílů dosahováno a podmínky, které musí být při plnění cílů dodržovány. Vyhodnocení cílů pak probíhá vždy ve stanoveném termínu, který byl předem mezi pracovníkem a nadřízeným dohodnut. Po splnění dohodnutých cílů se stanovují cíle nové. Stanovené cíle musí být tzv. SMART, a tedy by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované. Sjednané cíle a celý plán postupu slouží jako podklad pro hodnoticí rozhovor.<sup>30</sup>

Níže na obr. 3.5 můžeme vidět proces metody MBO. Prvním krokem je stanovení cílů, což je celým jádrem procesu. V prvé řadě se definují dlouhodobé cíle, následně cíle společnosti, cíle menších útvarů a nakonec cíle individuální. Značný důraz se klade na měřitelnost. Druhým krokem je plánování úkolů, které specifikují, jak má být cíle dosaženo. Ve třetím kroku jde o sebeřízení, kde kvalitní motivace, znalost metody MBO a úsilí vede k úspěchu MBO. Poslední částí procesu je pravidelné koučování. V tomto kroku dochází k pozorování a zpětné vazbě k plnění jednotlivých cílů a úkolů. Důležité je průběh plnění úkolů neustále konzultovat

<sup>30</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. str. 150

se svým nadřízeným a usměrňovat tak správný chod jednotlivých kroků. Nespoléhat se pouze na sebeřízení.<sup>31</sup>

Obrázek 3.5 Model procesu MBO



Zdroj: HRONÍK, František (2006). *Hodnocení pracovníků*. str. 59

## Hodnoticí stupnice

Hodnoticí stupnice je jednou z nejvyužívanějších metod při hodnocení zaměstnanců. Metoda hodnotí jednotlivé aspekty jako například množství práce, samostatnost či znalost náplně práce. V hodnoticím formuláři se vyplňují jednotlivé hodnoticí stupnice, které jsou zaměřeny vždy na určité oblasti hodnocení. Výhodou této metody je její využití při sebehodnocení. Vyskytuje se zde i řada slabých stránek. Častým problémem bývá špatná interpretace či porozumění slovnímu popisu, který je uvedený v hodnoticím formuláři, nebo univerzální vzor formuláře, kde jsou převzata i málo využitelná kritéria pro vhodné posouzení pracovního výkonu. Rozlišujeme tři typy hodnoticích stupnic, a to:

1. **Číselná** – jednotlivá hodnoticí kritéria jsou odstupňována pomocí číselných hodnot. K souhrnnému hodnocení práce se mohou používat součty bodů nebo také prostý či vážený průměr.
2. **Grafická** – na úsečce jsou vyznačována jednotlivá kritéria hodnocení. Následně pak křivka spojující všechny vyznačené body zobrazuje souhrnné hodnocení zaměstnance. Křivka zobrazuje silné a slabé stránky, které má zaměstnanec u svého pracovního výkonu.
3. **Slovní** – pracovní výkon zaměstnance je hodnocen vhodným slovním vyjádřením: vynikající, nadprůměrný, podprůměrný a další. Hodnotitel může hodnoceného také

<sup>31</sup> HRONÍK, František (2006). *Hodnocení pracovníků*. str. 58

ohodnotit odstupňovaným slovním popisem či určitou charakteristikou výkonu, jež nejlépe jeho výkon vystihuje.<sup>32</sup>

Níže na obr. 3.6 můžeme vidět vzory různých typů hodnoticích stupnic, které jsou často využívány v praxi.

Obrázek 3.6 Hodnoticí stupnice

#### Číselná stupnice

Kritérium: kvalita práce	1	2	3	4	5
	Nízká				Vysoká

#### Grafická stupnice

Kritérium: kvalita práce				x	
	Nízká				Vysoká

#### Slovní stupnice

Kritérium: kvalita práce	1	2	3	4	5
	Nízká				Vysoká

Zdroj: KOUBEK, Josef (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. str. 222

### Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Metoda *Behaviorally Anchored Rating Scales* neboli BARS je založena na hodnocení požadovaného chování, které povede k úspěšnému vykonávání práce. Ve své podstatě se jedná o určitou variantu metody hodnoticích stupnic či checklistu. Metoda BARS je zaměřena na výsledky jako je pracovní nasazení, plnění úkolů, přístup k práci nebo ke kolegům a vychází z toho, že požadované pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Výhodou však je, že se zaměstnanci podílejí na přípravné fázi, a tedy hodnocení pro ně bude přijatelné. Zpětná vazba na výkon zaměstnance je u této metody dostatečná. Značnou nevýhodou je náročnost z hlediska přípravy a času.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> KOUBEK, Josef (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. str. 221–222

<sup>33</sup> KOUBEK, Josef (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. str. 223

## **Metoda klíčových událostí**

Jedná se o doplňkovou metodu založenou na pozorování a zaznamenávání klíčových událostí, které se staly za určité období. Nejčastěji se zaznamenává změna chování nebo výkony, které jsou vysoce efektivní nebo naopak výrazně neefektivní. Výstupem z hodnocení je pak souhrn všech pozitivních a negativních situací, jež se za určité období udály. V této metodě je velmi důležité, aby hodnotitelé konkrétně zaznamenávali dané situace z důvodu pozdějšího porozumění. Výhodou této metody je, že se propojuje jak formální, tak neformální hodnocení a také, že se orientuje na danou situaci, kdy hodnotiteli poskytuje prostor pro okamžitou reakci a zpětnou vazbu.<sup>34</sup>

## **Metoda Assessment centre**

Metoda Assessment centre je nejčastěji využívána v případě řešení modelových situací či případových studií, hraní rolí, v případě strukturovaného pohovoru a další. Proškolení interní hodnotitelé a externí hodnotitelé provádí hodnocení zaměstnanců. Výhodou metody je její komplexnost v posouzení výkonu a potenciálu zaměstnance. Naopak nevýhodou je informování o okamžitém výkonu zaměstnance, který je podán v uměle vytvořeném prostředí. Takový výkon pak nemusí být zaměstnancem podán v reálném prostředí.<sup>35</sup>

## **Hodnocení na základě norem/standardů**

Metoda se opírá o porovnávání dlouhodobě platných norem a standardů, které jsou ve společnosti zaváděny. Porovnáván je skutečný stav se stavem očekávaným. Důležité je, aby zaměstnanci považovali normy za spravedlivé a přiměřené. V takovém případě pak bude tato metoda hodnocení efektivní. Metoda je nejčastěji využívána u zaměstnanců, kteří pracují ve výrobě, jelikož právě tam jsou normy stanoveny pomocí vzorků práce či výkonu zvolených zaměstnanců.<sup>36</sup>

## **Mystery shopping**

Jedná se o nejčastěji využívanou metodu, kdy zaměstnanci jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Při tomto typu hodnocení zaměstnanců zůstávají hodnotitelé v anonymitě.

---

<sup>34</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. str. 157–158

<sup>35</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. str. 158

<sup>36</sup> ČOPIKOVÁ a kol. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. str. 83

Často jsou k tomuto hodnocení využíváni externí specialisté, aby byla zachována tajnost hodnotitelů a tedy, že nejsou rozeznatelní od běžného zákazníka.<sup>37</sup>

### 3.3.7 Hodnocení na základě kompetencí a kompetenčních modelů

V dnešní době manažeři stále více užívají ve společnosti kompetenční modely. Kompetence je obecně vnímána jako způsobilost vykonávat danou činnost. Jedná se tedy o soubor schopností, znalostí, zkušeností, dovedností, postojů či chování, které zaměstnanec využívá při provádění dané činnosti. Kompetenční model je jedním z důležitých nástrojů pro řízení lidských zdrojů ve společnosti. V podstatě se jedná o uspořádání kompetencí daného zaměstnance do jednoho souboru. Zavedení těchto modelů ve společnosti má své výhody a to, že dochází ke sloučení tzv. jazyka vedoucích zaměstnanců a personalistů, propojuje se s vyhodnocením čísel, nabízí jednotlivá kritéria pro výběr a hodnocení zaměstnanců, poskytuje hlavní podklady pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj či poskytuje možné návrhy pro stanovení cílů rozvojových programů.<sup>38</sup>

Hlavní uplatnění kompetenčních modelů je v oblasti řízení lidských zdrojů. Využívají se při výběru zaměstnanců, kde je rozhovor založen na behaviorálním pohovoru, kterým manažer zjistí měkké dovednosti zaměstnance, například možnost jednání při komunikaci s nepříjemnými lidmi. Důležité je, aby vedoucí pohovoru byl důkladně připraven. Ke každé kompetenci je přiřazen příklad chování, jež je možné sledovat v reálné situaci. Dále se model využívá při rozvoji zaměstnanců. V takovém případě jsou zaměstnanci rozvíjeni pomocí rozhovoru se svým vedoucím, který potřebuje důkladně rozebrat všechny jeho úspěchy a neúspěchy. V rámci hodnocení zaměstnanců jsou velmi často využívány kompetenční modely a to proto, že jsou podkladem pro další rozvoj zaměstnance. V procesu řízení je účinné využít hodnocení pomocí modelu kompetencí. Jde o dobrý nástroj pro kontrolu a usměrňování chování a jednání při řízení lidí. Velmi důležité je, aby systém hodnocení kompetencí a systém odměňování byl důkladně propojen. Podstatou systému odměňování je vytvoření takového systému, který je přijatelný pro všechny zaměstnance, a aby byl nejefektivnějším nástrojem motivace. Hodnocení kompetencí provádějí vedoucí zaměstnanci jednou ročně. Právě v tomto období dochází ke změně pevné složky mzdy či platu. Spojitost mezi úrovní kompetence a výší pevné složky platu či mzdy vychází z pravidel členění platových či mzdových tarifů podle možností zaměstnanců vykonávat různě obtížné pracovní úkoly.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> ČOPIKOVÁ a kol. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. str. 83

<sup>38</sup> HRONÍK, František (2006). *Hodnocení pracovníků*. str. 29–30

<sup>39</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. str. 159–161



### 3.3.8 Hodnoticí rozhovor

Hodnoticí rozhovor je formální setkání hodnotitele s hodnoceným. Jde o setkání, které má předem naplánovaný termín a také obsah, jenž je předmětem hodnocení. Rozhovor mezi nadřízeným a podřízeným má za cíl dospět k jistým závěrům, které jsou vzájemně projednány a dohodnuty. Jedná se převážně o budoucí rozvoj zaměstnance a o oblasti, které je nezbytné zlepšit. Na vzájemné dohodě obou stran je i cílem najít možná řešení, jež povedou ke zlepšení právě rizikových oblastí.<sup>40</sup>

Velmi podstatná je samotná příprava hodnotitele a hodnoceného na hodnoticí rozhovor. Připravenost hodnotitele spočívá v tom, že má předem objasněné nároky, které jsou kladeny na dané pracovní místo, a má připravené potřebné podklady k hodnocení zaměstnance. Hodnocený zaměstnanec by si měl v rámci přípravy na hodnoticí rozhovor ujasnit argumenty, které považuje za vhodné ke sdělení ke svému pracovnímu výkonu za uplynulé období a také by si měl připravit jakousi vizi pro příští období.<sup>41</sup>

Hodnoticí rozhovor by měl:

- „Zhodnotit současný výkon pracovníka, popřípadě výkon v uplynulém období,
  - formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu,
  - rozpoznat problémy a/nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce,
  - rozpoznat faktory na pracovníkově vůli nezáviselí, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon,
  - orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty,
  - zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným,
  - umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, hodnotitel by měl vyslechnout jeho názor,
  - zabezpečit podklady pro odměňování,
  - rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci,
  - rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce.“
- (Koubek, 2015, s. 225)

---

<sup>40</sup> WAGNEROVÁ, Irena (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. str. 83

<sup>41</sup> KOCIANOVÁ, Renata (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. str. 153

## Fáze hodnoticího rozhovoru<sup>42</sup>

Hodnoticí rozhovor má tři fáze. Aby bylo vedení hodnocení efektivní, je potřeba, aby byly tyto tři fáze byly dodrženy. Jde o tyto fáze:

1. *fáze* – příprava na hodnoticí rozhovor,
2. *fáze* – hodnoticí rozhovor,
3. *fáze* – realizace a kontrola dohod a opatření, která vyplývají z hodnoticího rozhovoru.

### 1. Příprava na hodnoticí rozhovor

Začátkem přípravné fáze jsou hodnotitelé i hodnocení povinni účastnit se školení, kde je všem vysvětlen smysl a záměr hodnocení a blíže je i popsána struktura hodnocení. Školení pro hodnotitele jsou zaměřena spíše na dovednosti, jež jsou nezbytné při vedení hodnocení zaměstnanců. Jde o dovednosti například správně se vyjadřovat, umět klást otázky, umět poskytnout vhodnou zpětnou vazbu, umět řešit konflikty a mnoho dalších dovedností. Co se týče školení pro hodnocené zaměstnance, je spíše blíže zaměřeno na pochopení smyslu hodnocení, ale také na nácvik komunikačních dovedností. Nadřazený by se měl se svým podřízeným dohodnout na termínu, v němž bude hodnoticí rozhovor probíhat, a také na místě, kde se bude jejich setkání konat. Aby rozhovor probíhal podle plánů, má hodnotitel dopředu připravené podklady k danému zaměstnanci. Hodnocenému zaměstnanci jsou na začátku předány veškeré informace, instrukce a dokumentace týkající se rozhovoru. Součástí přípravné fáze je také vyplnění hodnoticího formuláře, který si mezi sebou hodnotitel a hodnocený předají. Formulář se předává již v přípravné fázi a to proto, aby se obě strany mohly včas seznámit s uvedenými názory a mohly si tak dopředu připravit přijatelné otázky a odpovědi.

Podstatné pro hodnotitele je předem si naplánovat dostatečné množství času, které bude věnováno samotnému hodnocení. Dále je důležité zajistit klidnou a příjemnou místnost, ve níž nebudou přítomné osoby vyrušovány například třetí osobou nebo zvonícím telefonem. Vhodné také je, aby hodnotitel před samotným hodnocením projednal s personálními útvary případné změny, které plánuje realizovat u daného hodnoceného.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> PILAŘOVÁ, Irena (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. str. 74–85

<sup>43</sup> PILAŘOVÁ, Irena (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. str. 75–77

## 2. Hodnoticí rozhovor

Po přípravné fázi přichází samotný průběh hodnoticího rozhovoru. Ten se dále člení na tři dílčí fáze a to úvod, hlavní část a závěr. Úvodem rozhovoru je důležité vytvořit příjemnou, přátelskou atmosféru, aby se obě strany cítily příjemně. Cílem je znovu vysvětlit účel setkání, objasnit průběh hodnoticího rozhovoru a také uvést délku trvání jejich rozhovoru. Zaměstnanec by měl v průběhu rozhovoru pociťovat ze strany svého nadřízeného podporu a to by mělo být jakýmsi povzbuzením do další práce. Jak již bylo zmíněno výše ve fázi přípravné, je velmi důležité zajištění hodnotitelem klidné a ničím nerušené místnosti. Je také podstatné dbát na prostředí, které je v dané místnosti a to, aby místnost byla dobře osvětlena, čistá či vyvětraná. V hlavní části rozhovoru se hodnotitel drží struktury předem připravené v rámci přípravné fáze. Důležité je, aby hodnotitel měl neustále na mysli pravidla hodnocení, která se musí dodržovat.

Pravidla jsou následující:

- hodnoticí rozhovor vede vždy hodnotitel. Koriguje množství času při projednávání jednotlivých témat hodnocení,
- hodnocení je vedeno dialogem dvou zúčastněných stran,
- hodnotitel se nejdříve ptá hodnoceného, poté vyjadřuje své vlastní názory,
- hodnotitel nejdříve mluví o shodách, posléze o rozdílech,
- hodnotitel poskytuje zpětnou vazbu,
- důvody neúspěchu musí být analyzovány objektivně,
- hodnotitel musí akceptovat názor hodnoceného a také jeho kritiku,
- snažit se o vzájemnou dohodu,
- hodnocení zaměstnanců má být transparentní,
- hodnoticí rozhovor ukončit pozitivně.<sup>44</sup>

Délka samotného hodnoticího rozhovoru se odvíjí od příprav, které probíhají před rozhovorem. Obvykle trvá rozhovor 30 minut až 1 hodinu. Ovšem v každé společnosti je to jinak. Někde může hodnocení probíhat pár minut, zatímco jinde může rozhovor probíhat klidně až 2 hodiny.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> PILAŘOVÁ, Irena (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. str. 77–84

<sup>45</sup> HRONÍK, František (2006). *Hodnocení pracovníků*. str. 103

Závěrem hodnoticího rozhovoru by měla být stručně zrekapitulována hlavní sdělení obou stran, cíle, jednotlivé postupy a závazky, které byly dohodnuty. Dále je potřebné vyplnění a podepsání standardizovaného hodnoticího formuláře.

### 3. Realizace a kontrola dohod a opatření

Třetí fáze je nedílnou součástí celého hodnocení. Často se stává, že cíle, jejichž plnění nikdo nevyžaduje, nejsou zpravidla prováděny. Platí to jak pro cíle pracovní, tak pro cíle rozvojové. Je to způsobeno tím, že zaměstnanci v první řadě plní operativní úkoly a na dlouhodobé cíle průběžně zapomínají. Proto se pak může stávat, že hodnocení zaměstnanci mohou brát systém hodnocení jako zbytečný, jelikož není kladen dostatečný důraz na realizaci cílů, které byly vzájemnou dohodou mezi nadřízeným a podřízeným stanoveny.<sup>46</sup>

#### 3.3.9 Hodnoticí formulář

Formulářů, které jsou určeny pro hodnocení zaměstnanců je celá řada. Může se například jednat o čtivé eseje nebo také o dokumenty, které mají jednostranný číselný či popisný výčet. V mnoha případech slouží hodnotitelům a hodnoceným jako podklad při hodnoticím rozhovoru, který má usnadnit osobní rozhovor.

Hlavním cílem hodnoticích formulářů je shrnutí silných a slabých stránek hodnoceného zaměstnance. Jsou-li formuláře hodnotitelem využívány od posledního rozhovoru se zaměstnancem nebo od doby, kdy zaměstnanec nastoupil do práce až do současnosti, jsou pro hodnocení výkonu zaměstnance nejefektivnější.

Možnosti využití formulářů:

- „Podpora plánu kariérního rozvoje umožňující zaměstnanci dále stavět na jeho silných stránkách,
- vytvoření akčního plánu, včetně postupů a časového harmonogramu pro zlepšení,
- stanovení konkrétních cílů pro dané pracovní místo, které mají být splněny do termínu příštího formálního hodnocení výkonu,
- rozhodování o povýšení, přesunu na jinou funkci, přeřazení na nižší pozici, rozvázání pracovního poměru či zvýšení platu v souladu s firemní politikou,

---

<sup>46</sup> PILAŘOVÁ, Irena (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. str. 85

- *pomoc personálnímu oddělení orientovat se v závěrech hodnocení a doporučeních ohledně případného povýšení, přesunu na jinou funkci, přearazení na nižší pozici, rozvázání pracovního poměru či zvýšení platu,*
- *zkvalitnění koučování a poradenství prováděného během hodnoceného období,*
- *dokumentace potřeby školení,*
- *poskytnout zaměstnancům možnosti, aby otevřeně vyjádřili svůj názor na vaše hodnocení.“ (Arthur, 2010, s. 65)*

Podstatné je, aby formuláře byly vhodně navrženy, jelikož mohou zaměstnavatelům ulehčit dosahování stanovených cílů. Při špatném návrhu a použití formulářů by celý systém hodnocení zaměstnanců neměl žádný význam. Nedoporučuje se proto společností přebírat formuláře od jiných společností. Je tedy vhodné, aby si každá společnost navrhla a sestavila vlastní hodnoticí formulář.

Velmi častou a také největší chybou bývá, že vyplněný formulář hodnotitel okamžitě předá personálnímu oddělení, aniž by obsah formuláře projednal s hodnoceným. V takovém případě hodnocený zaměstnanec nemá možnost rozebrat oblasti, ve kterých je hodnocen a ve kterých má případné nedostatky, a nemá ani možnost se svým hodnotitelem prodiskutovat pracovní cíle na další období.<sup>47</sup>

### **3.3.10 Problémy a chyby při hodnocení zaměstnanců**

Každý manažer společnosti by si přál, aby všichni hodnotitelé byli dokonale proškoleni a informováni o správném hodnocení zaměstnanců, aby všechny jednotlivé kroky byly dokonale organizované a byly naprosto spolehlivé, zároveň aby hodnotitelé měli na celý tento proces hodnocení tolik času, kolik by bylo jen potřeba.

Hodnocení pracovního výkonu a chování zaměstnanců má mnoho částí, které je potřeba dodržet. Pochopitelně přináší s sebou tento proces značná rizika, jež se mohou v průběhu procesu objevit. Častokrát se ve skutečnosti stává, že se v průběhu hodnocení vytrácí celkový účel, jsou špatně stanovena kritéria hodnocení, hodnotitel nebo hodnocený podcenil přípravnou fázi, byla nevhodně zvolena metoda hodnocení nebo z důvodu nedostatku času jsou v průběhu hodnocení přeskočeny některé kroky. Jsou hodnotitelé, kteří se snaží dodržovat veškerá pravidla hodnocení a své hodnocení provádí svědomitě a správně. Ale jsou mezi nimi i tací, kteří určitá pravidla přesně nedodržují. Ve skutečnosti je někdy mnohem lepší nedělat

---

<sup>47</sup> ARTHUR, Diane (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. str. 64–66

hodnocení zaměstnanců vůbec než hodnocení, které je prováděno špatně. Špatné hodnocení zaměstnanců může například zkreslit nebo narušit výsledky či napáchat mnohem větší škody.<sup>48</sup>

### **Časté chyby při hodnocení zaměstnanců<sup>49</sup>**

#### **Chyba shovívavosti**

Hodnotitel své hodnocené zaměstnance hodnotí velice pozitivně a to tak, že jsou hodnoceni většinou na pozitivním konci hodnoticí stupnice, než aby byli hodnoceni po celé stupnici.

#### **Chyba přísnosti**

Jedná se o opačný případ předchozí chyby. V tomto případě hodnotitel hodnotí své hodnocené zaměstnance velice negativně a to tak, že jsou převážně hodnoceni na negativním konci hodnoticí stupnice.

#### **Centrální tendence**

Hodnotitel žádného hodnoceného zaměstnance nenadhodnocuje nebo nepodhodnocuje, hodnotí všechny průměrně. Velkým problémem je, že lepších zaměstnanců se tento styl jednání může dotknout a demotivovat je, a naopak u horších zaměstnanců může docházet ke spokojenosti a to do té míry, že se pak nebudou snažit pak o žádné zlepšení.

#### **Efekt nedávnosti**

Nastává v situaci, kdy hodnotitel nebere na vědomí výsledky za celé hodnoticí období, ale hodnotí pouze výsledky, které se udály v nedávné době a které ovlivnily vnímání hodnotitele.

#### **Předsudky**

Jde o zaujetí hodnotitele vůči určitým skupinám lidí. Záporné předsudky mohou na hodnotitele negativně působit což pak může ovlivnit samotné hodnocení zaměstnance.

---

<sup>48</sup> DECENZO, David et al. (2016). *Fundamentals of human resources management*. str. 222–223

<sup>49</sup> KOUBEK, Josef (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. str. 229

HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. str. 163

## **Chyba kontrastu**

Chyba vzniká při srovnávání výkonů a kompetencí jednoho zaměstnance s druhými zaměstnanci. Správně by měl hodnotitel srovnávat výkonnost a kompetence se zavedenými standardy, a ne s ostatními výkony zaměstnanců.

## **Sebeprojekce**

Hodnotitel se nechává při hodnocení ovlivňovat vlastními charakteristikami a tedy, že hodnotí lépe ty zaměstnance, kteří zaujímají stejné či podobné názory, chování, postoje, hodnoty a další.

## **Halo efekt**

V tomto případě je na základě prvního dojmu ovlivněno vnímání hodnotitele. Jde o nějaký pozitivní nebo negativní rys hodnoceného zaměstnance, který při prvním setkání hodnotitele zaujme. Celkové hodnocení pracovního výkonu zaměstnance je pak ovlivněno podle vybraného rysu.<sup>50</sup>

Pečlivá příprava, organizovanost a důkladná odpovědnost je jakousi ochranou proti chybám, které se vyskytují v průběhu hodnocení zaměstnanců. Chybám je například možno zabránit tím, že si hodnotitelé budou zjišťovat srozumitelné a objektivní informace, nebudou tvořit ukvapené závěry nebo si budou umět uvědomit vlastní chyby, přijmout je a poučit se z nich. Hodnotitelé musí být svědomití a důkladní při své přípravě, aby dodrželi objektivní hodnocení. Jen tak dokážou docílit úspěšného a efektivního hodnocení zaměstnanců.<sup>51</sup>

### **3.3.11 Kdy a jak často hodnotit zaměstnance**

Hodnocení zaměstnanců se nejčastěji provádí tehdy, jestliže nastávají tyto situace:

- „Po zapracování nového zaměstnance,
- když u zaměstnance dochází ke snížení výkonnosti,
- na vyžádání samotného zaměstnance (např. kvůli zvýšení mzdy),
- z důvodu organizačních změn,
- jde o pravidelné hodnocení všech zaměstnanců, jehož frekvence je dána finančními možnostmi organizace.“ (Bláha, 2005, s. 141)

---

<sup>50</sup> KOUBEK, Josef (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. str. 229

HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. str. 163

<sup>51</sup> WAGNEROVÁ, Irena (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. str. 91–92

Často se hodnocení zaměstnanců odráží od možností dané společnosti. Nejčastěji se však ve společnostech provádí hodnocení zaměstnanců jedenkrát až dvakrát do roka, minimálně může být provedeno jednou za dva roky. K hodnocení dochází vždy k poslednímu období, od kterého hodnocení proběhlo. Je velmi důležité, aby manažeři a zaměstnanci nepřenášeli žádné negativní či pozitivní poznatky z předchozích hodnocení. Je potřeba se zaměřit na aktuální situaci, kterou musí vzájemně vyřešit. Hodnocení by mělo být propojeno se systémem odměňování.<sup>52</sup>

### **3.3.12 Využití výsledků hodnocení zaměstnanců<sup>53</sup>**

Výsledky z hodnocení zaměstnanců jsou propojeny s řadou dalších personálních činností. Vzájemným propojením personálních činností se zvyšuje působení jednotlivých nástrojů řízení lidských zdrojů.

#### **Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců**

Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců souvisí s hodnocením daných kompetencí u zájemců ucházejících se o jistou pracovní pozici nebo u zaměstnanců, kteří jsou ve fázi adaptace. V případě, že společnost hodnotí své zaměstnance na základě výkonu a kompetencí je vhodné, aby hodnocení uplatňovali hned při výběrovém řízení u uchazečů a ve zkušebním období u zaměstnanců, kteří prochází adaptací na danou pracovní pozici. Bude-li proces získávání, výběru a adaptace proveden důkladně a kvalitně, bude ve společnosti dosažen úspěch u zaměstnance na nové pracovní pozici.

#### **Rozvoj zaměstnanců**

Pravidelné hodnocení zaměstnanců je ve společnosti zavedeno proto, aby byly průběžně odstraňovány nedostatky ve výkonech zaměstnanců a aby pomocí odstraňování překážek docházelo k samotnému rozvoji zaměstnance. Na konci hodnoticího období hodnotitel s hodnoceným stanovují nové cíle, které vzájemně rozpracovávají do jednotlivých úkolů. Rozvojové cíle se mohou týkat například rozvoje odbornosti, dovedností či nějakých osobních oblastí zaměstnance. Důležité je, aby hodnotitel nestanovil příliš mnoho rozvojových cílů. Obvykle se stanovují maximálně 3 cíle, protože při stanovení většího počtu cílů by docházelo

---

<sup>52</sup> BLÁHA, Jiří a kol. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. str 142

<sup>53</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. str. 165–167



k jejich rozmělnění. Jednotlivé cíle jsou postupně rozpracovávány do osobního plánu rozvoje zaměstnance.

### **Odměňování zaměstnanců**

Společnost po zavedení systému hodnocení zaměstnanců vždy předpokládá růst transparentnosti a objektivizace odměňování zaměstnanců. Je velmi důležité, aby systém hodnocení byl schopen rozlišovat ty zaměstnance, kteří jsou výkonní a kteří naopak výkonní nejsou. Hodnocení výkonu se následně projeví v odměnách zaměstnanců, tedy v jejich variabilní složce v podobě prémie, odměn a další. Naopak hodnocení kompetencí se projeví v pevné složce mzdy či platu zaměstnance.<sup>54</sup>

#### **3.3.13 Role liniových vedoucích a personalistů**

Manažeři se společně s personálním útvarem podílejí na přípravách, implementaci, realizaci a kontrole řízení pracovního výkonu a také celého systému hodnocení zaměstnanců.

Významnou roli v systému hodnocení zaměstnanců hrají zaměstnanci na vedoucích pozicích. Jejich primárním úkolem je vytvořit cíle pracovního výkonu a chování a dále úkoly, které budou zaměstnanci během dalšího období plnit. Velmi důležité je, aby stanovené cíle byly SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované). Potřebné je obeznámit všechny zaměstnance s obsahem předem stanovených cílů a úkolů. Dále manažeři během roku průběžně hodnotí své podřízené. Jejich změny v chování nebo ve výkonu zaznamenávají do jednotlivých spisů zaměstnanců. Manažeři stanovují metodu hodnocení, na jejímž základě bude hodnocení zaměstnanců probíhat. Přípravují, vedou a vyhodnocují hodnotící rozhovory, projednávají a stanovují jednotlivé úkoly a cíle s hodnocenými zaměstnanci. Spolu s podřízenými hledají možné varianty vedoucí ke zlepšení pracovního výkonu, předávají hodnotící formuláře personálnímu útvaru či poskytují zpětnou vazbu svým podřízeným o významu a správnosti využití kritérií a metod hodnocení.

Další neméně důležitou roli v hodnocení zaměstnanců má personální útvar. Tento útvar odpovídá za předložení návrhů metod hodnocení, kritérií, podle kterých budou porovnávány jednotlivé výkony či organizují průběh hodnocení zaměstnanců. Manažerům předkládá formuláře, které budou vyplňovány v průběhu hodnotícího rozhovoru. Všem liniovým manažerům poskytují poradenské a metodické služby, které mají vést ke zlepšení hodnotících dovedností nebo sestavují popisy pracovních míst pro zaměstnance. Dále ve vzájemné

---

<sup>54</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. str. 165–167

spolupráci s manažery sestavuje personální útvar průběh hodnocení, realizuje závěry hodnocení, shromažďuje a uchovává osobní spisy jednotlivých zaměstnanců. V nich jsou uvedeny jak jejich osobní informace, tak i jejich výsledky z hodnocení a také zabezpečuje ochranu před případným odcizením či zneužitím jistých informací uvedených ve spisech.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> DVORÁKOVÁ, Zuzana a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. str. 263–264

## 4 Charakteristika společnosti

Následující kapitola se bude zabývat obchodní společností Třinecké železárny, akciová společnost, Průmyslová 1000, Staré město, 739 61 Třinec. V této kapitole bude představena samotná společnost a stručný popis její historie. V akciové společnosti bude prováděna aplikačně-ověřovací část diplomové práce.

### 4.1 Třinecké železárny, a. s.

Obchodní společnost Třinecké železárny, a. s. patří k významným průmyslovým společnostem. Hlavním předmětem podnikání je hutní výroba s uzavřeným hutním cyklem. Jediným akcionářem společnosti je obchodní společnost MORAVIA STEEL, a. s., která ovládá Třinecké železárny, a. s. se 100 % základním kapitálem a hlasovacím právem. Ročně se výroba oceli v Třineckých železárnách, a. s. pohybuje okolo 2,5 milionů tun. Zabývá se především výrobou dlouhých válcovaných výrobků, a to válcovaného drátu, tvarové oceli, speciální tyčové oceli, také taženou ocelí, výrobou kolejnic, širokou ocelí, výrobou bezešvých trubek a hutních polotovarů. Dále se zabývá výrobou umělých hutních kameniv, granulovanou struskou, výrobou koksu a dalšími doprovodnými produkty, které vznikají při jeho výrobě. Doposud tato společnost vyrobila okolo 180 milionů tun oceli. Strategií Třineckých železáren, a. s. je zaměřit se na trvalý rozvoj vyráběných produktů a poskytovaných služeb, a to při dodržování společensky odpovědných principů. Pro plnění této strategie se neustále snaží inovovat své technologie a zlepšovat své procesy a výkony. Veškerý prodej válcovaných výrobků společnost expanduje dlouhodobě nejen na domácí trh, ale i do zahraničí. Vedení společnosti si zakládá na vytváření dobrých pracovních vztahů uvnitř i mimo společnost a na vzájemné důvěře. Součástí skupiny Třinecké železárny – Moravia Steel jsou společnosti, které se podílejí na výrobě hlavních produktů anebo poskytují služby zákazníkům. Výrobní společnosti se nacházejí nejen v České republice, ale i v zahraničí. V České republice v Třinci, Dobré, Kyjově, Ostravě, Bohumíně, Prostějově, Zámrsku, Kladně, Starém Městě u Uherského Hradiště a v České Vsi. V zahraničí se nacházejí v Polsku a Maďarsku. Hlavní firemní misí je heslo „Společně pro příští generace“. Vedení společnosti neustále buduje město Třinec, podporuje vzdělávací, kulturní a sportovní aktivity určené široké veřejnosti.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY – MORAVIA STEEL. *Výroční zpráva 2018*. [online] Dostupné z: [https://www.trz.cz/upload/1/files/TZ\\_VZ\\_2018.pdf](https://www.trz.cz/upload/1/files/TZ_VZ_2018.pdf)

Obrázek 4.1 Logo společnosti



Zdroj: Webové stránky Třineckých železáren, a. s.

#### 4.1.1 Zaměstnanci společnosti

Společnost Třinecké železářny, a. s. si velmi zakládá na svých zaměstnancích. Pro své zvyšování konkurenceschopnosti na trhu si vedení společnosti vybírá připravené a vysoce kvalifikované zaměstnance zejména absolventy technických oborů Střední odborné školy Třineckých železáren. Pro vedení společnosti je důležitá otevřenost a vzájemný respekt mezi zaměstnanci na pracovišti i mimo ně. Stále podporuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců a také i jejich kariérní rozvoj. V rámci rozvoje zaměstnance často organizují interní i externí školení či kurzy, které jsou určeny pro zvyšování dovedností zaměstnanců. Vedení společnosti nezapomíná ani na jejich zdraví, a proto v rámci spolupráce s Českou průmyslovou zdravotní pojišťovnou nabízí nespočet zdravotně preventivních aktivit, které podporují zdraví a zdravý životní styl zaměstnanců. Za rok 2018 společnost zaměstnala v průměru 7 115 zaměstnanců.<sup>57</sup>

## 4.2 Historie Třineckých železáren, a. s.

Historie Třineckých železáren, a. s. se zapisuje dnem 1. dubna 1839, kdy společnost byla založena Těšínskou komorou, která spravovala majetek arcivévody Karla Habsburského ve východní části Rakouského Slezska. V tento významný den došlo k prvnímu odpichu slévárenského železa v dřevouhelné vysoké peci. Společnost se v té době zabývala například výrobou kuchyňských ploten, litým nádobím, sloupky, ploty a dalším.

V roce 1845 získala zlatou medaili za kvalitní výrobu sortimentu. Tehdejší, ale i současnou velkou výhodou pro společnost Třinecké železářny je její strategická poloha. Jde o dobré napojení Košicko-bohumínské železniční dráhy, dostupnost dřeva, vody či pracovní síly.

---

<sup>57</sup> TŘINECKÉ ŽELEZÁŘNY – MORAVIA STEEL. *Výroční zpráva 2018*. [online]  
Dostupné z: [https://www.trz.cz/upload/1/files/TZ\\_VZ\\_2018.pdf](https://www.trz.cz/upload/1/files/TZ_VZ_2018.pdf)

V roce 1906 dochází k radikální změně a to, že Těšínská komora prodává železářny Báňské a hutní společnosti. Tato změna byla velmi pozitivní, jelikož stálým zdokonalováním se ve 20. letech 20. století stala společnost jednou z nejmodernějších ve střední Evropě.

O několik let později byl podíl Třineckých železáren na československé výrobě surové oceli 23 % a válcovaného materiálu 31 %. Společnost během druhé světové války nebyla nijak poškozena. V roce 1946 byla znárodněna a její rozvoj následně pokračoval v období socialistického Československa.

V 80. letech 20. století došlo k významnému růstu produkce oceli a válcovaného materiálu. V té době byl kladen velký důraz nejen na rostoucí produkci, ale také i na zavádění moderních hutních technologií. K průběžné privatizaci Třineckých železáren došlo v roce 1989, v roce 1991 byly následně převedeny na akciovou společnost. Postupem let byly železářny odstátněny, a to konkrétně v roce 1996. Jejich většinovým majitelem se stala obchodní společnost Moravia Steel, a. s.

V dnešní době jsou součástí společností skupiny TŘINECKÉ ŽELEZÁŘNY – MORAVIA STEEL, tyto společnosti: STROJÍRNY A STAVBY TŘINEC, a.s., SLÉVÁRNY TŘINEC, a.s., ENERGETIKA TŘINEC, a.s., ŘETĚŽÁRNA a.s., REFRASIL, s.r.o., VÚHŽ a.s., MATERIÁLOVÝ A METALURGICKÝ VÝZKUM s.r.o., ŠROUBÁRNA KYJOV, spol. s.r.o., HŽP a.s., METALURGIA S.A., KOVÁRNA VIVA a.s., D&D DRÓTÁRU zrt., ŽDB DRÁTOVNA, a.s., IMOPRA s.r.o. a DALSELV DESIGN a.s.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> TŘINECKÉ ŽELEZÁŘNY – MORAVIA STEEL. *Historie*. [online]. Dostupné z: <https://www.trz.cz/clanky/8/historie>

## **5 Popis a analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Následující kapitola se bude zabývat popisem a analýzou současného systému hodnocení zaměstnanců v obchodní společnosti Třineckých železáren, a. s. V podkapitolách budou uvedeny podstatné náležitosti a jednotlivé kroky, které ukazují, jak vypadá a funguje systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Závěrem této kapitoly bude provedena analýza současného systému hodnocení zaměstnanců na základě dotazníkového šetření, které v Třineckých železárnách, a. s. proběhlo.

### **5.1 Hodnocení zaměstnanců ve společnosti**

Jedná se o obchodní společnost, která si vytváří vlastní systém hodnocení zaměstnanců. Ve vnitřní směrnici jsou uvedeny konkrétní náležitosti týkající se hodnocení zaměstnanců. Hodnocení jsou všichni zaměstnanci ve společnosti včetně absolventů střední školy. Hodnocení provádí kompetentní hodnotitel. Koná se pravidelně jedenkrát ročně vždy první nebo poslední měsíc v daném roce. Dále se hodnocení provádí v případě změny pracovního místa, při zřetelné změně pracovního výkonu, která by mohla ovlivnit pevnou složku mzdy, v případě přijetí nového zaměstnance a u zaměstnanců, kteří jsou připravováni jako střednědobé personální náhrady 2x ročně, tj. při pravidelném hodnocení zaměstnanců a po uplynutí 1. pololetí. Hodnotitel je povinen projít hodnocením svého přímého nadřízeného a po ukončení musí být také s hodnocením i s jeho závěry seznámen. Tato povinnost platí v případě pravidelného hodnocení. V případě ostatních hodnocení nemusí být hodnotitel svým nadřízeným předem hodnocen. Během pravidelného ročního hodnocení je při dlouhodobé absenci (například z důvodu nemoci) řadový zaměstnanec ohodnocen a po návratu je hodnotitelem zpětně seznámen s výsledky hodnocení a se mzdovým výměrem.<sup>59</sup>

#### **5.1.1 Postup hodnocení zaměstnanců ve společnosti<sup>60</sup>**

V interní směrnici TOP – TŽ 30/01 Proces lidské zdroje jsou uvedeny a popsány jednotlivé kroky postupu hodnocení a také kritéria hodnocení, na jejich základě jsou zaměstnanci hodnoceni. Stanovené kroky musí kompetentní hodnotitelé dodržovat při hodnocení zaměstnanců. Postup hodnocení zaměstnanců ve společnosti Třinecké železářny, a. s. je následující:

---

<sup>59</sup> Technicko-organizační pokyny Třineckých železáren. TOP TŽ-30/01 Proces lidských zdrojů.

<sup>60</sup> Technicko-organizační pokyny Třineckých železáren. TOP TŽ-30/01 Proces lidských zdrojů.

## **1. a 2. krok – Začátek. Informování zaměstnanců o připravovaném hodnocení**

Hodnotitel je povinen seznámit hodnoceného zaměstnance s termínem a jasným důvodem hodnocení. Termín a důvod hodnocení musí hodnotitel sdělit hodnocenému zaměstnanci minimálně 5 pracovních dnů před konáním hodnoticího rozhovoru. Dále je také důležité, aby hodnotitel sdělil místo, kde se bude hodnoticí rozhovor konat.

## **3. krok – Příprava na hodnocení**

Aby systém hodnocení zaměstnanců byl efektivní, je velmi důležité, aby pověřený vedoucí zaměstnanec, který má hodnotit, byl podrobně proškolen o stávajícím systému hodnocení ve společnosti. Podstatné pro zvýšení efektivity také je, aby hodnotitel byl důkladně dopředu připraven na hodnoticí rozhovor. V rámci přípravy na rozhovor se hodnotitel seznamuje s dostupnými informacemi, na jejichž základě pak posuzuje a provádí celkové bodové ohodnocení zaměstnance. Jednotlivé informace jsou posuzovány a porovnávány s kritérii hodnocení, viz Příloha 2.

Informace pro hodnotitele jsou:

- popis pracovního místa zaměstnance,
- záznamy, které jsou výstupem z minulého hodnocení zaměstnance,
- záznamy, ve kterých jsou uvedeny účasti na vzdělávacích akcích,
- inovační aktivity zaměstnance,
- evidence pracovní doby,
- záznamy o účasti v projektových týmech,
- osobní záznamy a postřehy hodnotitele.

V případě hodnocení absolventů středních škol hodnotitel hodnotí podle 4 kritérií, a to:

- vlídnost, chuť a zájem pracovat,
- ochota učit se novým věcem,
- adaptace absolventa do pracovního kolektivu,
- možnost využití absolventa.

Jednotlivá kritéria je možné ohodnotit od 0 do 5 bodů, kdy 0 bodů znamená nejhorší a naopak 5 bodů znamená nejlepší.

O absolvování vhodných vzdělávacích akcí v příštím období rozhoduje kompetentní hodnotitel. Dále rozhoduje o absolvování příslušné stáže či uložení samostudia, které povede k získání nových vědomostí potřebných pro lepší výkon pracovní činnosti u zaměstnance.

Je-li hodnocený zaměstnanec připravován jako personální náhrada, pak je jeho kvalifikační profil porovnáván s požadovanou kvalifikací na dané pracovní místo, které bude po určitou dobu zastupovat. Jestliže bude potřeba doplnit kvalifikaci zaměstnance, pak hodnotitel stanoví přesné informace o doplnění kvalifikace. V případě potřeby také hodnotitel vyhodnotí a stanoví nové úkoly zaměstnanci.

#### **4. krok – Hodnoticí pohovor**

Pro hodnoticí rozhovor je hodnotitelem zajištěna vhodná a klidná místnost. Samotné hodnocení je prováděno přátelsky, většinou s neformálním tónem. Na základě těchto aspektů se předpokládá, že jednání mezi hodnotitelem a hodnoceným zaměstnancem bude diskrétní. Povinností hodnotitele je hodnoceného zaměstnance na začátku hodnoticího rozhovoru seznámit s:

- *„Sporováním plnění požadované kvalifikace uvedené v popisu pracovního místa a v kvalifikacích na jméno se skutečným kvalifikačním profilem zaměstnance,*
- *s hodnocením pracovního výkonu dle jednotlivých kritérií,*
- *s posouzením potenciálních schopností zaměstnance a nastíněním možností jeho rozvoje, perspektivy,*
- *s další přípravou hodnoceného z titulu personální náhrady.“* (Interní zdroje obchodní společnosti, 2019)

Hodnotitel během hodnoticího rozhovoru získává od hodnoceného zaměstnance zpětnou vazbu a také jeho reakci na konečný výsledek z hodnocení. Dále hodnocený zaměstnanec z hodnoticího rozhovoru získá informace o:

- zhodnocení plnění úkolů za minulé pracovní období,
- stanovení úkolů, které bude zaměstnanec plnit v příštím pracovním období,
- opatření z hodnocení pracovní způsobilosti,
- zhodnocení praktické efektivity, která vzešla ze skupin vzdělávacích akcí.

Dále si hodnotitel v průběhu hodnoticího rozhovoru zaznamenává připomínky, které vycházejí ze strany hodnoceného zaměstnance, nebo nesouhlas hodnoceného s výsledky



a závěry hodnocení. V takovém případě se pak sporné případy řeší s přímým nadřízeným hodnotitele.

Výstupem hodnocení plnění vytyčených kritérií je slovní ohodnocení zaměstnance na základě dosaženého počtu bodů. K bodovému ohodnocení v programu SAP HR mají přístup pracovníci z oddělení ekonomiky práce. V této obchodní společnosti není stanovena přímá vazba získaných bodů z hodnocení k odměnám. Systém hodnocení zaměstnanců se váže k osobnímu ohodnocení zaměstnance. Stanovuje-li vedoucí zaměstnanec výši osobního ohodnocení zaměstnance, přihlíží pak k výši získaných bodů z hodnocení.

Do systému SAP HR jsou zaznamenávány veškeré informace o zaměstnanci, které hodnotitel získal v rámci hodnotícího rozhovoru. Jedná se například o stanovení nových úkolů, stanovení účasti na vzdělávacích školeních či opatření z hodnocení způsobilosti.

Po ukončení hodnotícího rozhovoru a ohodnocení personálních náhrad jsou pověřeným ekonomem z oddělení ekonomiky práce předány veškeré výsledky z hodnocení vedoucímu oddělení personálního rozvoje. Výsledky z hodnocení se týkají především školení, která jsou potřeba učinit v průběhu dalšího období a zhodnocení praktické efektivity vzdělávacích akcí. Vedoucí oddělení personálního rozvoje zasílá požadavky k řešení připomínek vedoucímu příslušného organizačního útvaru.

## **5. a 6. krok – Závěr hodnocení. Konec**

Povinností hodnotitele je zabezpečit Záznam o hodnocení zaměstnance v tištěné podobě, který pak předkládá hodnocenému zaměstnanci k závěrečnému seznámení a odsouhlasení. Hodnocený zaměstnanec stvrzuje souhlas s výsledky hodnocení svým podpisem. Záznam o hodnocení v tištěné podobě hodnocený zaměstnanec obdrží. Hodnotitel tento záznam eviduje buď v elektronické, nebo tištěné podobě.

Veškerá přístupová a pracovní práva s hodnocením mají všichni pověřeni hodnotitelé. Záznamy o hodnocení zaměstnanců může v elektronické podobě prohlížet generální ředitel, ředitel personalistiky a vnějších vztahů, vedoucí personálního oddělení a pověřený ekonom z oddělení ekonomiky práce, který pracuje v oblasti řízení lidských zdrojů. Všechna přístupová práva spravuje a udržuje pověřený ekonom z oddělení ekonomiky práce.

### 5.1.2 Hodnocení způsobilosti zaměstnance

Způsobilost je celková schopnost zaměstnance vykonávat příslušnou pracovní činnost a plnit tak úkoly vyplývající z popisu pracovního místa. Stanovené úkoly je důležité plnit v požadované kvalitě, čase, podle pravidel, které jsou stanoveny napříč celou společností a s využitím všech dovedností a znalostí, kterými zaměstnanec disponuje.

Jedná se o proces, který posuzuje schopnost zaměstnance vykonávat danou pracovní činnost. Hodnocení způsobilosti zaměstnance je součástí systému hodnocení zaměstnanců. Způsobilosti, které jsou hodnoceny u řadových zaměstnanců, jsou obsaženy v kritériích hodnocení, viz Příloha 2. Konkrétně se jedná o odbornou připravenost, kvalitu práce a pracovní výkonnost. V případě hodnocení vedoucích zaměstnanců se navíc hodnotí kritérium řídicí schopnosti.

Způsobilost zaměstnance se dělí na:

- a) **Způsobilý zaměstnanec** – zaměstnanec vlastní požadované schopnosti pro vykonávání dané pracovní činnosti a je na základě kritérií ohodnocen body 1 až 60. V případě vedoucího zaměstnance je ohodnocen body 1 až 80.
- b) **Způsobilý zaměstnanec s opatřením** – zaměstnanec má pouze částečnou způsobilost vykonávat danou pracovní činnost, a proto je ohodnocen 0 body.

V případě zaměstnance, který je způsobilý s opatřením, vytýčí hodnotitel opatření s přesným termínem plnění a s cílem získání potřebné úrovně schopností. Jedná se například o opatření jako je stanovení daného úkolu, účast na vzdělávacím školení, důkladnější zaučení a další. Splní-li zaměstnanec v přesném termínu stanovená opatření, pak je hodnotitel povinen zaměstnanci udělit minimálně 1 bod k jeho hodnocení.<sup>61</sup>

## 5.2 Dotazníkové šetření

Ve společnosti Třinecké železářny, a. s. bylo provedeno dotazníkové šetření na téma hodnocení zaměstnanců. Byly vytvořeny dvě verze dotazníků, dotazníky určené hodnoceným zaměstnancům a dotazníky určené hodnotitelům. Pro hodnotitele byl sestaven dotazník s 21 otázkami, viz Příloha 2 a pro hodnocené zaměstnance byl sestaven dotazník s 20 otázkami, viz Příloha 3. Veškeré otázky byly prokonzultovány s vedoucí diplomové práce a také s vedoucím oddělení ekonomiky práce. Tištěné dotazníky byly mezi vedoucí i řadové zaměstnance rozdány interním zaměstnancem. Dotazníky pro analýzu současného systému

---

<sup>61</sup> Technicko-organizační pokyny Třineckých železáren. TOP TŽ-30/01 Proces lidských zdrojů.

hodnocení byly předány pracovníkům na úsecích personalistiky a vnějších vztahů, financí, výroby, techniky a investice a strategie. V rámci dotazníkového šetření bylo rozdáno 200 dotazníků. Z celkového počtu dotazníků bylo 150 dotazníků určeno hodnoceným zaměstnancům a 50 dotazníků bylo určeno vedoucím zaměstnancům, kteří hodnotí své podřízené. Vyhodnoceno bylo celkem 150 dotazníků, kdy 50 dotazníků bylo ze strany vedoucích zaměstnanců a 100 dotazníků bylo od řadových zaměstnanců. Z toho vyplývá, že vyplněný dotazník odevzdalo 100 % vedoucích zaměstnanců a 67 % podřízených.

V dotaznících se otázky skládají převážně z uzavřených a polootevřených otázek. Ve 3 otázkách měli dotazovaní možnost označení více odpovědí z nabízených možností. Dotazníky byly zaměřené na znalost, přípravu a spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Byly vyhodnoceny a porovnány v programu Microsoft Office Excel. Odpovědi z dotazníků byly vyobrazeny pomocí grafů. Hodnoty v grafech jsou uváděny v procentech. Jednotlivé dotazníky byly použity pro analýzu současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti.

Jednotliví dotazovaní zaměstnanci byli identifikováni pomocí sociodemografických otázek, které jsou uvedeny na konci dotazníku. Sociodemografické otázky se týkají pohlaví, věku a úseku, ve kterém zaměstnanci ve společnosti Třinecké železárny, a. s. pracují. Důležité je, aby byla zachována anonymita zaměstnanců. Pro zachování anonymity byly zvoleny takové otázky, které nevyžadovaly žádné osobní údaje zaměstnanců.

Jak již bylo zmíněno výše, dotazníky byly rozděleny do dvou skupin, a to pro hodnotitele a pro hodnocené zaměstnance. Co se týče dotazníků určených pro hodnotitele, z pohledu pohlaví vyplnilo dotazník 13 žen a 37 mužů. Na základě těchto čísel můžeme posoudit, že vedoucí pozice ve společnosti jsou zastávány převážně muži. V případě dotazníku určeného hodnoceným zaměstnancům, z pohledu pohlaví vyplnilo dotazník 60 žen a 40 mužů. Na grafu 5.1 je možné vidět, kolik dotazovaných z pohledu pohlaví celkem vyplnilo dotazník.

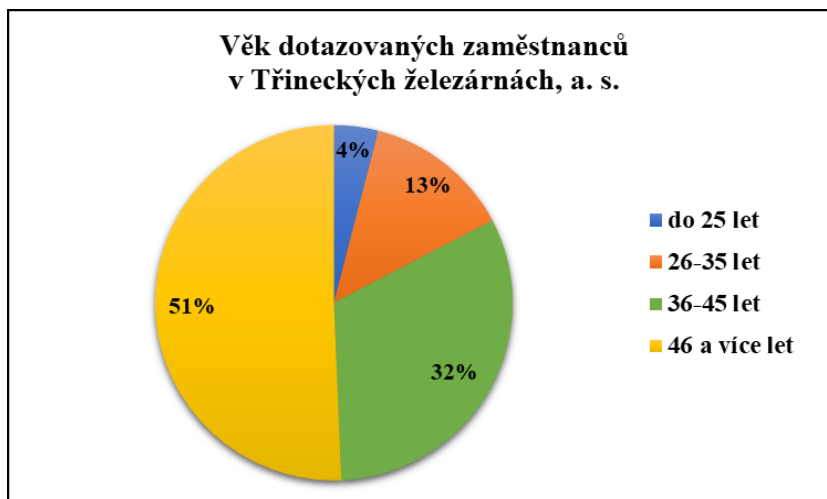
Graf 5.1 Pohlaví dotazovaných zaměstnanců v Třineckých železárnách, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Věkové rozhraní bylo rozdělené do 4 škál, a to stejně u obou skupin dotazovaných. Na grafu 5.2 můžeme vidět, že 76 dotazovaných zaměstnanců jak vedoucích zaměstnanců, tak řadových zaměstnanců bylo ve věku 46 a více let, tedy 51 %, ve věku 36–45 let bylo 48 dotazovaných (32 %), 20 dotazovaných, tj. 13 %, bylo ve věku 26–35 let. Nejméně, a to 6 dotazovaných zaměstnanců ve společnosti bylo ve věku do 25 let (4 %).

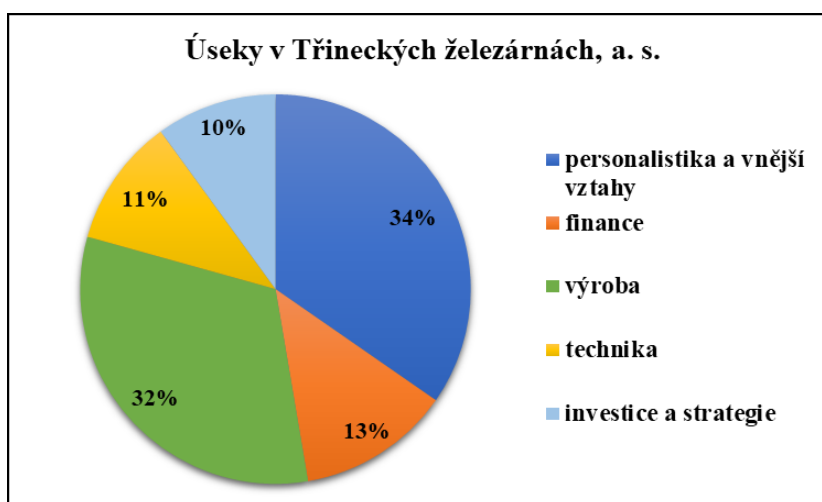
Graf 5.2 Věk zaměstnanců v Třineckých železárnách, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Další sociodemografickou otázkou byla otázka, na jakém úseku dotazovaní zaměstnanci v Třineckých železárnách, a. s. pracují. Níže na grafu 5.3 můžeme vidět, že 52 dotazovaných, tj. 34 %, bylo z personálního úseku. Na úseku výroba bylo 48 dotazovaných (32 %), na úseku finance bylo 19 dotazovaných (13 %) a 16 dotazovaných (11 %) bylo na úseku technika. Nejméně dotazovaných bylo na úseku investice a strategie, kde celkem na dotazník odpovědělo 15 zaměstnanců, tj. 10 %.

Graf 5.3 Úseky v Třineckých železárnách, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování.

### 5.2.1 Provedení analýzy systému hodnocení zaměstnanců

Dotazníkové šetření probíhalo přímo ve společnosti Třinecké železářny, a. s. Pro provedení analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Třinecké železářny, a. s. bylo položeno 18 otázek v případě hodnotitelů a 17 otázek v případě hodnocených zaměstnanců. V úvodní části dotazníku byla představena má osoba a vysvětlen účel dotazníkového šetření. Byly zvoleny takové otázky, které se dotazovaly na znalost a spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení ve společnosti. Řada otázek byla položena i pro zjištění organizovanosti hodnotícího rozhovoru a přípravy na hodnocení. V případě jedné otázky mohly obě skupiny dotazovaných vyjádřit svou případnou nespokojenost a konkrétně uvést, s čím jsou nespokojení. Závěrem dotazníku mohli dotazovaní zaměstnanci uvést možné nápady, které by navrhli na vylepšení systému. Součástí dotazníku byla zároveň i otázka, zda má pro dotazované hodnocení zaměstnanců nějaký přínos.

Jednotlivé odpovědi dotazovaných jsou porovnávány z pohledu hodnotitelů a z pohledu hodnocených zaměstnanců. Otázky z dotazníků jsou rozebrány, okomentovány a vyobrazeny v grafech, v nichž jsou zjištěné hodnoty uvedené v procentech.

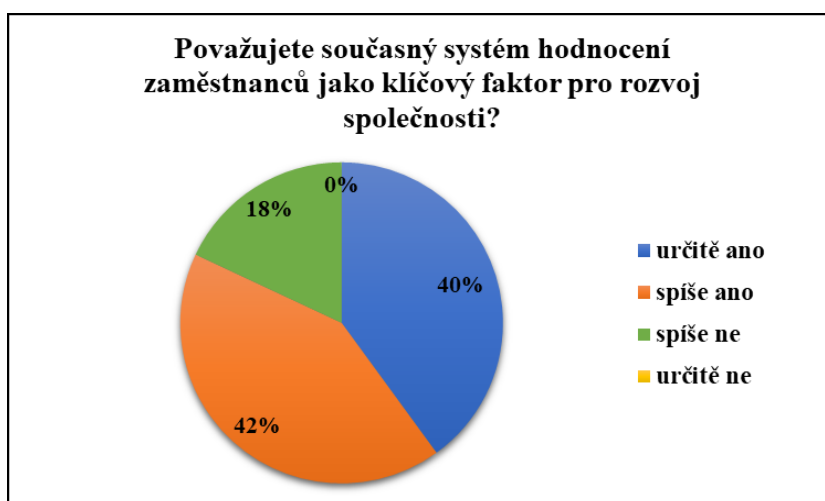
### **Považujete současný systém hodnocení zaměstnanců jako klíčový faktor pro rozvoj společnosti?**

Hodnotitelům byla položena otázka zvlášť na to, zda považují systém hodnocení zaměstnanců za klíčový faktor pro budoucí rozvoj společnosti. Z grafu můžeme vyčíst, že 20 dotazovaných, tj. 40 %, uvedlo odpověď určitě ano, 21 hodnotitelů (42 %) spíše považuje systém hodnocení zaměstnanců jako klíčový k budoucímu rozvoji, zatímco devíti dotazovaným hodnotitelům (18 %) spíše nepřijde hodnocení jako klíčový faktor k rozvoji.

Podle výsledků je zřejmé, že nastavení systému hodnocení zaměstnanců je z pohledu hodnotitelů je důležité pro budoucí rozvoj společnosti.

V Příloze 8 v tab. 1.1 je otázka č. 1 hlouběji zpracována dle pohlaví, věku a úseku. Z tabulky můžeme vyčíst, že 17 mužů uvedlo odpověď spíše ano a 6 žen uvedlo odpověď určitě ano. Co se týká hodnotitelů z pohledu úseků, úsek personalistiky a vnějších vztahů, výroby a investice a strategie nejčastěji označilo odpověď spíše ano. Naopak u hodnotitelů z úseku finance se nejčastěji vyskytovala odpověď spíše ne.

*Graf 5.4 Důležitost systému hodnocení zaměstnanců z pohledu hodnotitelů*



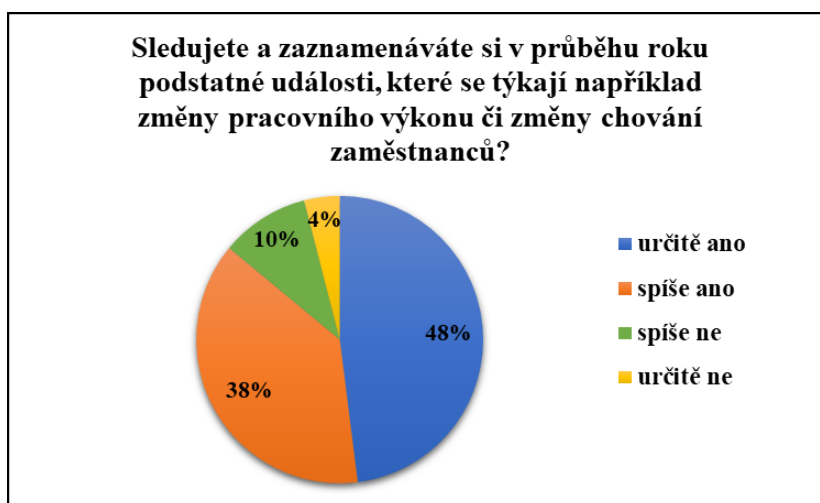
*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### **Sledujete a zaznamenáváte si v průběhu roku podstatné události, které se týkají například změny pracovního výkonu či změny chování zaměstnanců?**

Dále byla hodnotitelům položena otázka, zda sledují a zaznamenávají si v průběhu roku podstatné události týkající se například změny pracovního výkonu či změny chování zaměstnanců. Je to velmi podstatné z toho důvodu, aby hodnotitelé později při přípravě na hodnoticí pohovor věděli, co důležitého se událo během hodnoticího období. Na grafu 5.5 můžeme vidět, že 24 dotazovaných hodnotitelů (48 %) uvedlo odpověď určitě ano, 19 dotazovaných, tj. 38 %, zaznamenalo spíše ano. Dále 5 dotazovaných hodnotitelů, tj. 10 %, odpovědělo spíše ne a 2 dotazovaní (4 %) uvedli odpověď určitě ne.

V Příloze 8 v tab. 1.4 je otázka č. 4 zpracována podrobně dle pohlaví, věku a úseku, na kterém dotazovaní hodnotitelé pracují. Z tabulky je zřejmé, že nejvíce vedoucích zaměstnanců, co uvedli odpověď určitě ano, že sledují a zaznamenávají si významné události během roku jsou z úseku výroby. Stejná odpověď také převládá u mužů i žen.

*Graf 5.5 Sledování a zaznamenávání událostí*



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### **Znáte systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti?**

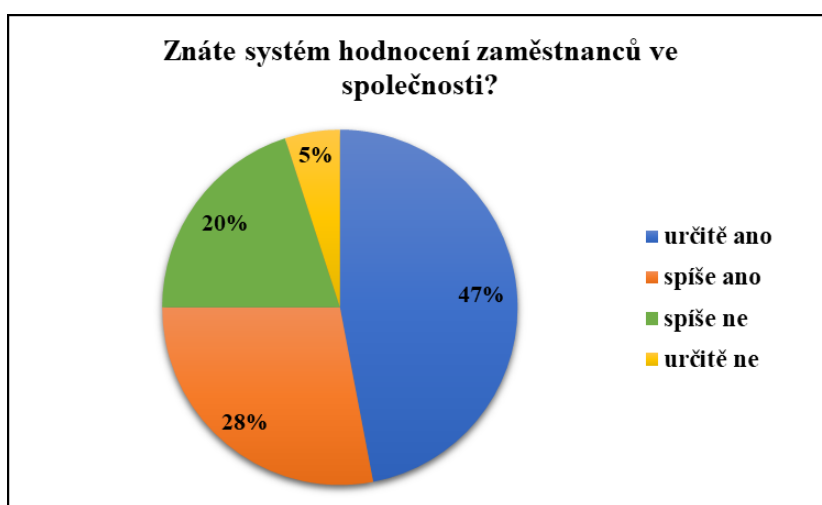
Hodnoceným zaměstnancům byla také zvlášť položena otázka, zda znají současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci předem seznámeni se systémem hodnocení zaměstnanců, které je ve společnosti Trinecké železárny, a. s. prováděno. Na grafu 5.6 můžeme vidět, že 47 dotazovaných (47 %) odpovědělo určitě ano, dále spíše ano odpovědělo 28 dotazovaných, tj. 28 %, spíše

ne 20 dotazovaných (20 %) a zbylých 5 dotazovaných zaměstnanců, tj. 5 %, zaškrtnulo určitě ne a tedy, že systém hodnocení ve společnosti nezná.

Je tedy patrné, že většina dotazovaných zaměstnanců je se systémem hodnocení zaměstnanců předem seznámena.

V Příloze 9 v tab. 2.1 je otázka č. 1 zpracována podrobně podle sociodemografických otázek, na něž dotazovaní hodnocení zaměstnanci odpovídali. Z tabulky je viditelné, že převažující část mužů i žen odpovědělo určitě ano. Dále z pohledu věku i úseku můžeme vidět, že značná část zvolila také stejnou odpověď.

*Graf 5.6 Znalost systému hodnocení z pohledu hodnocených zaměstnanců*



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### **Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení zaměstnanců ve společnosti?**

Otázka na to, zda jsou hodnotitelé a hodnocení zaměstnanci spokojeni se současným systémem hodnocení, byla položena za účelem zjištění spokojenosti v zaměstnání. Je-li zaměstnanec spokojen, pak může být zaručena jeho budoucí motivace a také jeho dobrá výkonnost.

V případě hodnotitelů můžeme na grafu 5.7 vidět, že 22 dotazovaných, a to 44 %, je spokojena se současným systémem hodnocení zaměstnanců. Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď spíše ano, kterou označilo 21 dotazovaných hodnotitelů (42 %). V takovém případě se mohou vyskytovat občasné pochybnosti o spokojenosti. Odpověď spíše ne uvedlo v dotazníku 7 dotazovaných, tj. 14 %.

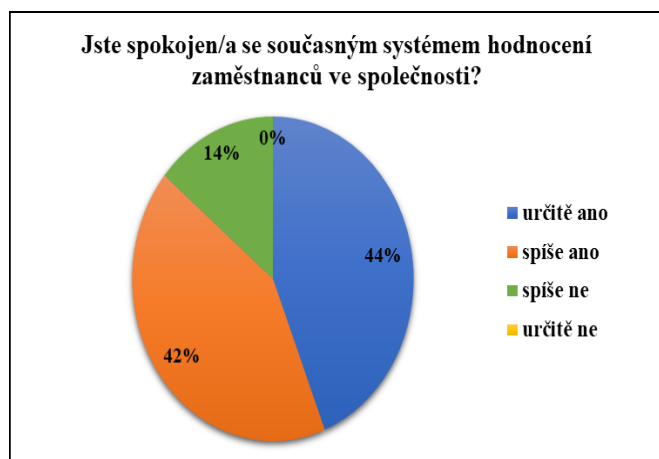
Co se týká odpovědí u hodnocených zaměstnanců, tak v grafu 5.8 můžeme vidět, že odpověď spíše ano označilo 44 dotazovaných hodnocených zaměstnanců (44 %).



Pouhých 25 dotazovaných, tj. 25 %, vykazuje jasnou spokojenost se současným systémem hodnocení. V případě odpovědi spíše ne a tedy, že hodnocení zaměstnanci nejsou spokojeni se systémem hodnocení ve společnosti, označilo 31 dotazovaných, tj. 31 %.

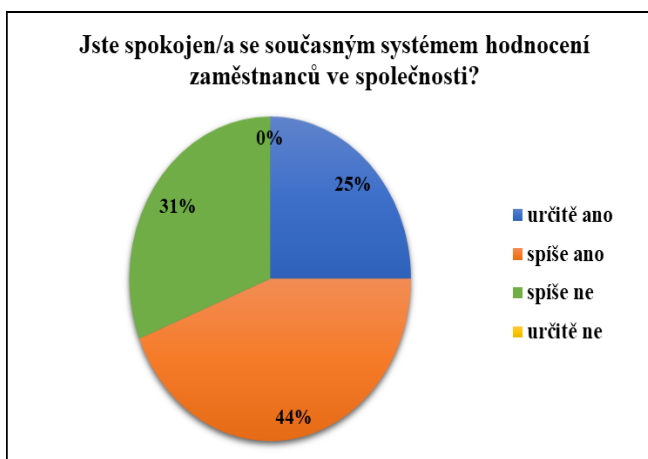
V Příloze 8 a 9 v tab. 1.2 a tab. 2.2 jsou podrobně zpracovány otázky č. 2 dle pohlaví, věku a úseku. Můžeme vidět, že odpovědi hodnotitelů a hodnocených zaměstnanců se mírně liší. Obě pohlaví uvedla, jak muži, tak i ženy z pozice hodnotitele uvedlo odpověď určitě ano naopak hodnocení zaměstnanci více uvádí odpověď spíše ano. Na úseku výroba můžeme zaznamenat odlišnost, neboť hodnotitelé jsou určitě spokojeni se současným systémem hodnocení zaměstnanců, zatímco hodnocení zaměstnanci jsou spíše nespokojeni.

Graf 5.7 Spokojenost hodnotitelů



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5.8 Spokojenost hodnocených



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Je podle Vás současný systém hodnocení zaměstnanců spravedlivý?

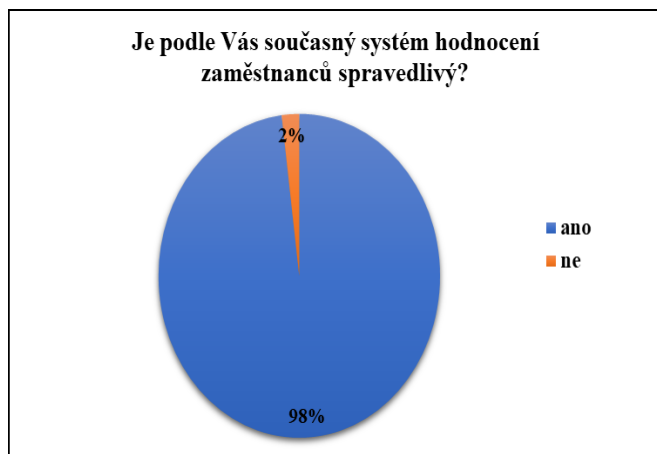
U otázky, zda považují současný systém hodnocení zaměstnanců za spravedlivý, považuje tento systém za spravedlivý 49 hodnotitelů (98 %). Pouze 1 dotazovaný (2 %) uvedl jako svou odpověď ne, tudíž podle nich systém hodnocení zaměstnanců není spravedlivý.

Na grafu 5.10 můžeme vidět, že 89 dotazovaných hodnocených zaměstnanců, tj. 89 %, považuje současný systém hodnocení zaměstnanců za spravedlivý. Jako nespravedlivý je vnímán 11 hodnocenými (11 %). Jako důvod své nespokojenosti uvedli, že systém hodnocení zaměstnanců není objektivní.

V Příloze 8 a 9 v tab. 1.3 a tab. 2.3 jsou detailně analyzovány otázky č. 3 týkající se spravedlivosti systému hodnocení. Většina mužů i žen z obou dotazovaných skupin uváděla odpověď ano, že podle nich je současný systém hodnocení zaměstnanců spravedlivý. Na úseku

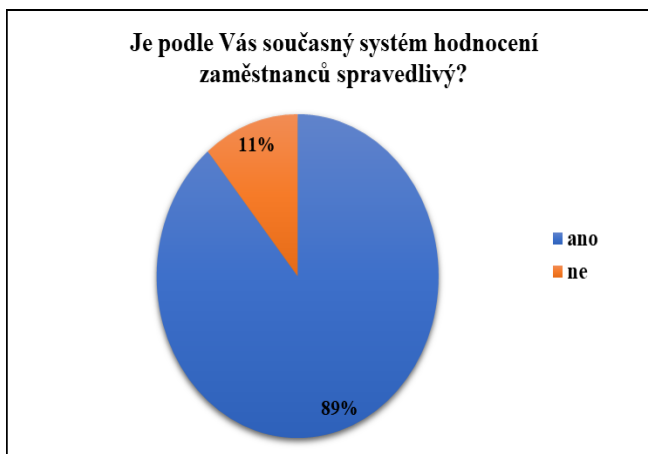
personalistika a vnější vztahy všichni hodnotitelé odpověděli ano, zatímco u několika hodnocených zaměstnanců se vyskytla i odpověď ne, že systém hodnocení spravedlivý není.

Graf 5.9 Spravedlivost systému hodnocení (hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5.10 Spravedlivost systému hodnocení (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Je termín a čas hodnotícího pohovoru sdělen s předstihem?

Dále byla oběma skupinám položena otázka na termín a čas hodnotícího rozhovoru. U této otázky bylo cílem, jestli hodnotitelé dodržují svou povinnost a sdělují svým podřízeným termín a čas konání hodnotícího rozhovoru s předstihem, aby byla dostatečná možnost pro obě strany se na pohovor připravit.

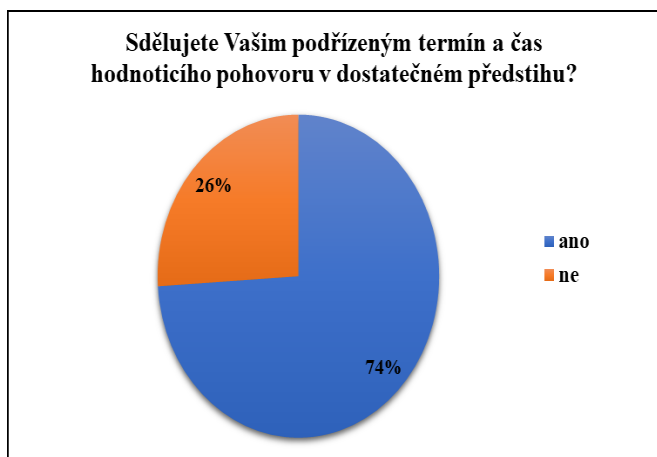
Co se týká odpovědí hodnotitelů, můžeme v grafu 5.11 vidět, že 37 hodnotitelů, tj. 74 %, uvádí, že sdělují svým podřízeným termín a čas hodnotícího pohovoru s dostatečným předstihem, a tedy tím splňují svou povinnost. Odpověď ne zaškrtnulo 13 dotazovaných (26 %).

Naopak u hodnocených zaměstnanců můžeme na grafu 5.12 zaznamenat, že 58 dotazovaných (58 %) zaškrtnulo odpověď ano a tedy, že jsou s dostatečným předstihem informováni od svých hodnotitelů o termínu a času konání hodnotícího rozhovoru. Dále 42 hodnocených, tj. 42 %, uvedlo, že jim termín a čas není sdělen s dostatečným předstihem.

V Příloze 8 a 9 v tab. 1.5 a tab. 2.4 jsou otázky č. 5 a č. 4 podrobně zpracovány podle sociodemografických otázek, na které dotazovaní hodnocení zaměstnanci odpovídali. Z tabulek zjistíme, že většina žen i mužů na pozici vedoucího zaměstnance ve výrobě uvádí odpověď ano, že sdělují svým podřízeným termín a čas hodnotícího rozhovoru dopředu. Ovšem hodnocení

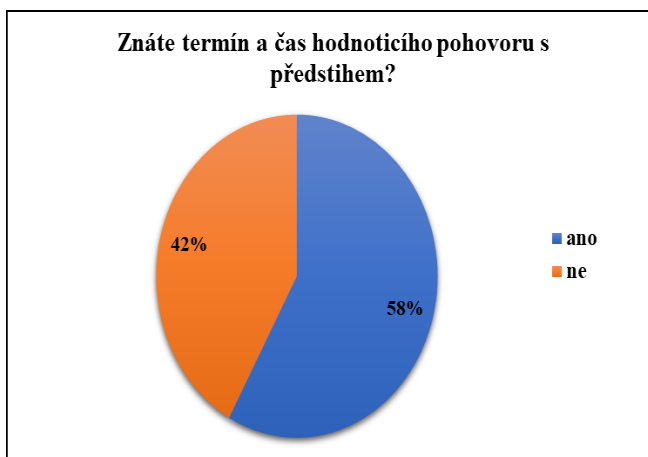
zaměstnanci na úseku výroba více uváděli odpověď ne, že jim tyto informace s předstihem nejsou sděleny.

Graf 5.11 Termín a čas hodnocení  
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5.12 Termín a čas hodnocení  
(hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Připravujete se na hodnotící pohovor?

Následně byla položena oběma skupinám dotazovaných otázka, zda se připravují na hodnotící rozhovor. Jak již bylo uvedeno výše v teoretické části, příprava na hodnotící pohovor je velmi důležitá z obou stran a to proto, aby byl celkový rozhovor efektivní.

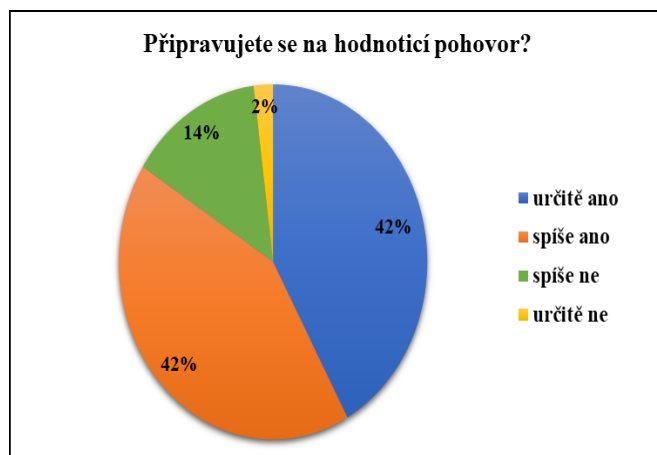
Z výsledků získaných z dotazníků vyplývá, že 21 hodnotitelů, tj. 42 %, se určitě a spíše připravuje na hodnotící pohovor, 7 dotazovaných, tj. 14 %, se spíše nepřipravuje a 1 hodnotitel (2 %) se vůbec nepřipravuje na hodnotící rozhovor se svými zaměstnanci.

V případě hodnocených zaměstnanců můžeme na grafu 5.14 zjistit, že 37 hodnocených zaměstnanců, tj. 37 %, se spíše na hodnotící rozhovor nepřipravuje. V případě 26 dotazovaných (26 %) se spíše připravuje, pouhých 19 dotazovaných (19 %) se poctivě připravuje na pohovor a 18 dotazovaných, tj. 18 %, se určitě nepřipravuje na svůj hodnotící pohovor se svým nadřízeným.

V Příloze 8 a 9 v tab. 1.6 a tab. 2.5 jsou otázky č. 6 a č. 5 podrobně analyzovány podle pohlaví, věku a úseku. Jak můžeme z tabulek vyčíst, na pozici hodnotitel nejčastěji ženy uváděly odpověď určitě ano a muži nejčastěji uváděli odpověď spíše ano. Naopak u hodnocených zaměstnanců můžeme vidět, že ženy i muži nejčastěji uváděli odpověď spíše ne. Dále zjišťujeme, že všichni hodnotitelé pracující na úseku personalistika a vnější vztahy

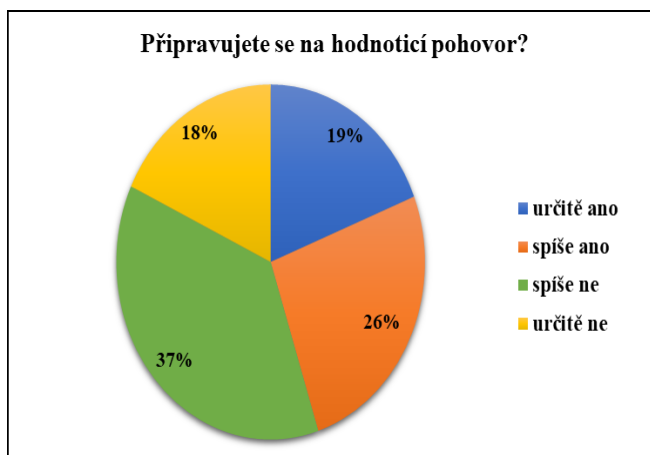
se připravují na hodnoticí rozhovor, zatímco hodnocení zaměstnanci, kteří pracují na tomto úseku, nejčastěji uváděli, že se na hodnoticí rozhovor spíše nepřipravují.

Graf 5.13 Příprava na hodnoticí pohovor  
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5.14 Příprava na hodnoticí pohovor  
(hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Jsou dopředu sdělena kritéria hodnocení, která budou na hodnoticím pohovoru projednávána?

V rámci přípravné části je důležité ze strany hodnotitelů obeznámit své hodnocené zaměstnance s tím, co bude na hodnoticím pohovoru projednáváno. Důležité je to z toho důvodu, aby se hodnocení zaměstnanci mohli předem připravit na pohovor. Cílem této otázky bylo zjistit, jestli hodnotitelé předem seznamují hodnocené zaměstnance s kritérii, která budou probírána na hodnoticím pohovoru a také jestli hodnocení zaměstnanci předem znají kritéria hodnocení.

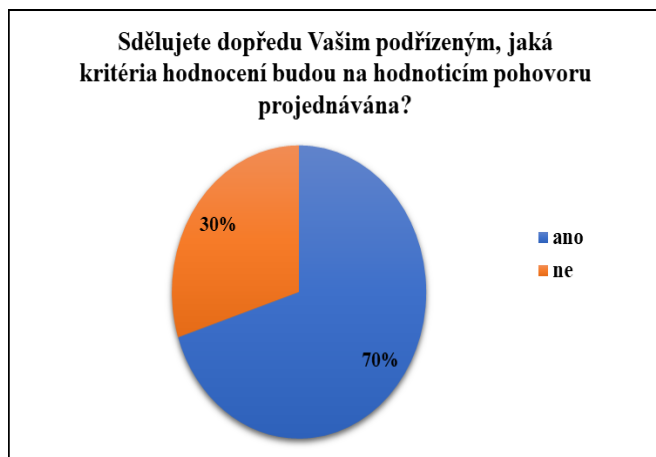
Celkem 35 hodnotitelů, tj. 70 %, uvedlo, že dopředu uvádějí svým podřízeným kritéria, která budou projednávána na hodnoticím pohovoru. Zbylých 15 dotazovaných hodnotitelů, tj. 30 %, svým podřízeným kritéria dopředu nesdělují.

Nejčastěji uváděnou odpovědí u 58 hodnocených zaměstnanců (58 %) je odpověď „ne“ a tedy, že jim jejich hodnotitelé dopředu nesdělují kritéria, která budou na hodnoticím pohovoru projednávána. Odpověď „ano“ uvedlo 42 dotazovaných, tj. 42 %.

V Příloze 8 a 9 v tab. 1.7 a tab. 2.6 jsou zpracovány otázky č. 7 a č. 6 týkající se sdělení kritérií před hodnoticím pohovorem. Muži i ženy na pozici vedoucího pracovníka nejčastěji uváděli odpověď ano. Co se týká hodnocených zaměstnanců, tak v tabulkách zaznamenáváme, že ženy uváděly nejčastěji odpověď ano, ale muži naopak odpověď ne. Můžeme uvést,

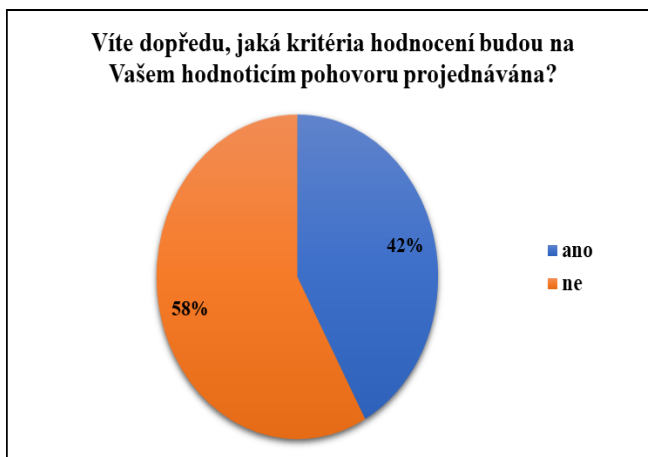
že hodnotitelé pracující ve výrobním úseku uváděli odpověď ano, že sdělují dopředu kritéria hodnocení svým podřízeným. Naopak většina hodnocených zaměstnanců pracujících na tomto úseku uváděla nejčastěji odpověď ne, že jim kritéria dopředu nejsou sdělena.

Graf 5.15 Sdělení kritérií hodnocení  
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5.16 Sdělení kritérií hodnocení  
(hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Je pro hodnocicí pohovor zajištěná klidná a ničím nerušená (telefon, vstup třetí osoby apod.) místnost?

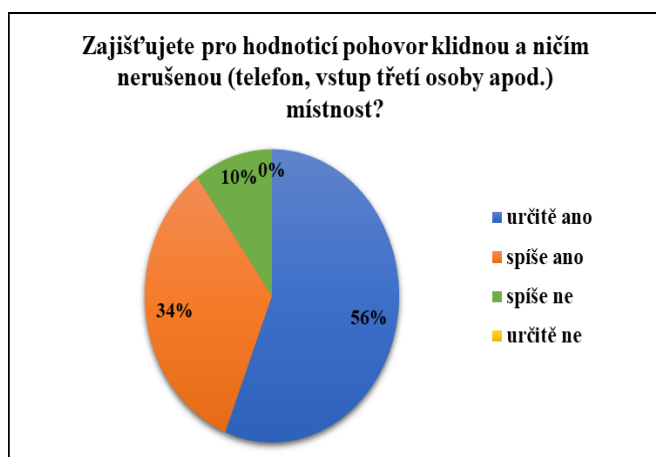
Cílem této otázky bylo zjistit, zda hodnotitelé v rámci přípravné fáze předem zajišťují klidnou a ničím nerušenou místnost pro hodnocicí pohovor a také jak zvolené prostředí vnímají jejich podřízení.

V grafu 5.17 se ukázalo, že na otázku, zda zajišťujete pro hodnocicí pohovor klidnou a ničím nerušenou místnost uvedlo 28 hodnotitelů (56 %) určitě ano. Dále 17 dotazovaných, tj. 34 %, odpovědělo spíše ano a 5 dotazovaných hodnotitelů (10 %) odpovědělo spíše ne.

Co se týče hodnocených zaměstnanců, můžeme níže na grafu 5.18 vidět, že 48 dotazovaných, tj. 48 %, označilo odpověď určitě ano, odpověď spíše ano uvedlo 31 dotazovaných zaměstnanců (31 %). Odpověď spíše ne zaškrtnulo 18 hodnocených zaměstnanců (18 %) a 3 dotazovaní (3 %) uvedli odpověď ne.

V Příloze 8 a 9 v tab. 1.8 a tab. 2.7 jsou analyzovány otázky č. 8 a č. 7 podle sociodemografických otázek. Odpovědi dotazovaných se u této otázky v průměru zásadně neliší. Menší odlišnost zaznamenáme na úseku výroba, kde hodnotitelé nejčastěji uvádí odpověď určitě ano, tedy, že zajišťují klidnou místnost pro hodnocicí rozhovor, zatímco odpovědi v případě hodnocených zaměstnanců jsou nejčastěji zaškrtnuty u odpovědi spíše ne.

Graf 5.17 Místnost pro hodnocení  
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5.18 Místnost pro hodnocení  
(hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování.

### V jakém časovém rozmezí obvykle probíhá hodnotící pohovor?

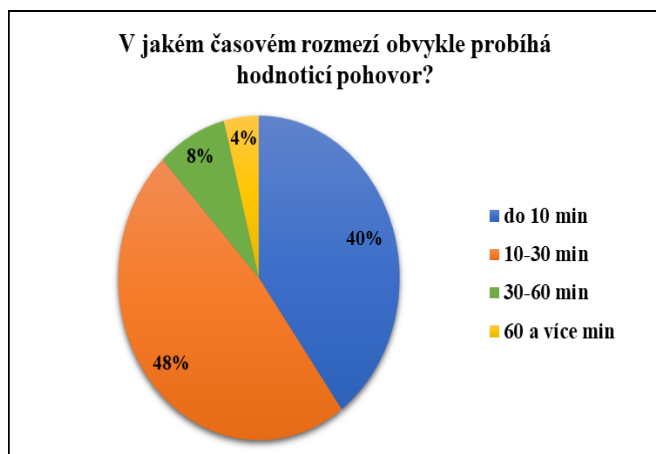
Dále byla položena otázka na délku hodnotícího pohovoru, která se dotazovala hodnotitelů a hodnocených na to, jak dlouho probíhá jejich rozhovor. Délka hodnotícího rozhovoru je velmi důležitá, a to proto, aby bylo na pohovoru projednáno vše, co je potřeba. Je také důležité, aby hodnocení zaměstnanci byli začátkem hodnocení seznámeni s průběžnou dobou konání hodnotícího pohovoru.

Nejčastější odpovědi hodnotitelů bylo, že jejich hodnotící pohovor se pohybuje v rozmezí od 10 do 30 minut. Tuto odpověď uvedlo 24 dotazovaných hodnotitelů (48 %). Druhou nejčastější odpovědí bylo časové rozmezí do 10 minut, již uvedlo 40 %, tj. 20 hodnotitelů. 4 dotazovaní, tj. 8 %, uvedli časové rozmezí od 30 do 60 minut a 2 dotazovaní hodnotitelé (4 %) zaznamenali odpověď 60 a více minut.

V případě hodnocených zaměstnanců můžeme na grafu 5.20 vidět, že nejčastěji uváděnou odpovědí bylo časové rozmezí do 10 minut, kdy odpověď zapsalo 48 dotazovaných (48 %). Časové rozmezí hodnotícího pohovoru od 10 do 30 minut uvedlo 28 dotazovaných, tj. 28 %, 8 dotazovaných, tj. 8 %, uvedlo odpověď od 30 do 60 minut a 6 dotazovaných zaměstnanců (6 %) odpovědělo údajem 60 a více minut trvání pohovoru.

V Příloze 8 a 9 v tab. 1.9 a tab. 2.8 jsou otázky č. 9 a č. 8 hlouběji zpracovány podle pohlaví, věku a úseku. Odpovědi obou skupin dotazovaných se příliš nelišily. V tabulkách můžeme vidět, že nejméně hodnotitelů provádí hodnotící rozhovory v časovém rozmezí 60 a více minut, což také uváděli i dotazovaní hodnocení zaměstnanci.

Graf 5.19 Čas hodnotícího pohovoru  
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5.20 Čas hodnotícího pohovoru  
(hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Je sdělen na začátku hodnotícího pohovoru průběh a cíl hodnocení?

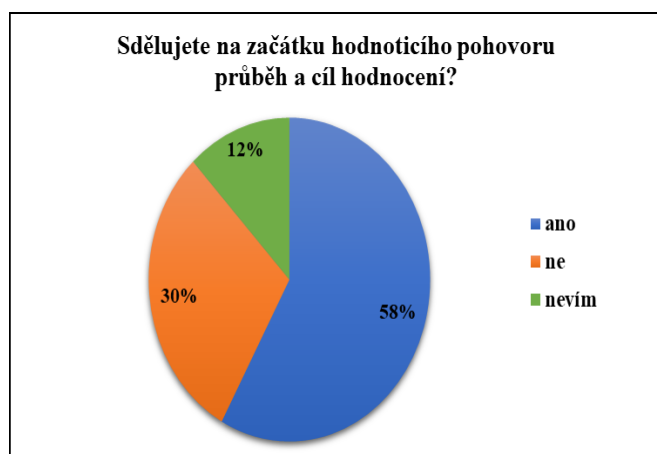
Na začátku každého pohovoru je podstatné, aby hodnotitel svému hodnocenému sdělil, jaký bude průběh pohovoru a jaký je jeho konečný cíl. Hodnotitelům a hodnoceným zaměstnancům byla položena otázka, zda hodnotitelé svým podřízeným sdělují na začátku tyto podstatné náležitosti.

Z grafu 5.21 vyplývá, že 29 dotazovaných hodnotitelů, tj. 58 %, sděluje průběh a cíl hodnotícího pohovoru. Můžeme také vidět, že 30 %, tj. 15 hodnotitelů nesděluje tyto náležitosti svým podřízeným a 6 dotazovaných hodnotitelů (12 %) neví, zda na začátku pohovoru sdělí průběh a cíl hodnocení.

U 57 hodnocených zaměstnanců (57 %) byla nejčastější odpovědí odpověď ano a tedy, že jim jejich hodnotitelé na začátku hodnotícího rozhovoru sdělují průběh a cíl hodnocení. Dále 30 dotazovaných (30 %) uvedlo odpověď ne a 13 dotazovaných (13 %) zaškrtnulo odpověď nevím.

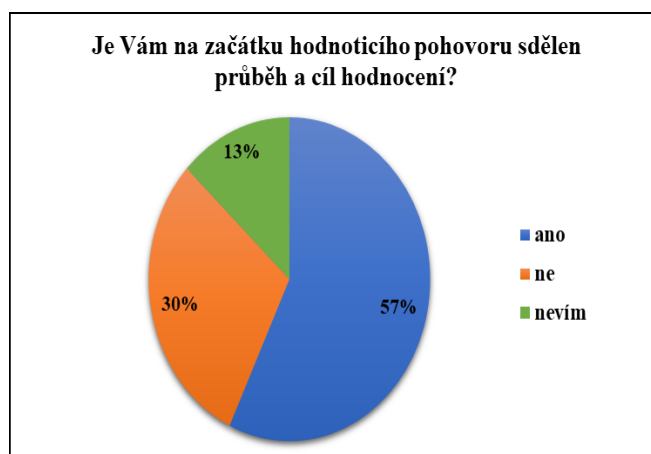
V Příloze 8 a 9 v tab. 1.10 a tab. 2.9 jsou analyzovány otázky č. 10 a č. 9 dle pohlaví, věku a úseku. Hodnotitelé pracující ve výrobním úseku nejčastěji uvedli odpověď ano, že sdělují průběh a cíl hodnocení na začátku rozhovoru. Ale odpovědi u hodnocených zaměstnanců v tomto úseku byly nejčastěji ne, že tato fakta nejsou sdělována.

Graf 5.21 Průběh a cíl hodnocení  
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5.22 Průběh a cíl hodnocení  
(hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Příprava na hodnotící pohovor?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak hodnotitelé a hodnocení zaměstnanci vnímají přípravu druhé strany. Zda hodnotitelé vnímají to, jestli jsou jejich podřízení dostatečně připraveni na hodnotící pohovor a obráceně.

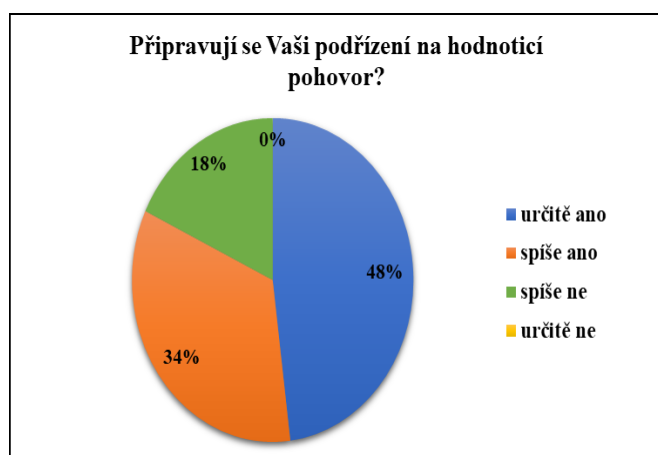
U této otázky 24 hodnotitelů (48 %) nejčastěji označilo odpověď určitě ano, což znamená, že se jejich podřízení připravují na hodnotící pohovor. Odpověď spíše ano uvedlo 17 dotazovaných, tj. 34 %, a spíše ne uvedlo 9 dotazovaných hodnotitelů, tj. 18 %.

Hodnocení zaměstnanci na otázku, zda se připravuje „Váš nadřízený na hodnotící pohovor“ nejčastěji uváděli odpověď určitě ano, celkem 50 %, tj. 50 dotazovaných zaměstnanců. 23 dotazovaných, tj. 23 %, uvedlo odpověď spíše ano, 24 dotazovaných (24 %) uvedlo odpověď spíše ne a 3 dotazování, tj. 3 %, jsou přesvědčeni, že se jejich hodnotitelé nepřipravují na hodnotící pohovor.

V Příloze 8 a 9 v tab. 1.11 a tab. 2.10 jsou otázky č. 11 a č. 10 podrobně analyzovány podle pohlaví, věku a úseku, na kterém dotazovaní pracují. Hodnocení zaměstnanci pracující na úseku technika a výroba nejčastěji uváděli odpověď spíše ne, zatímco hodnotitelé na těchto úsecích uváděli určitě a spíše ano.

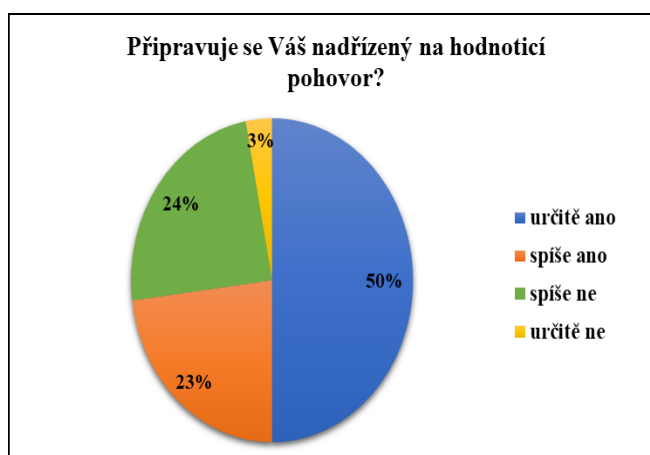


Graf 5.23 Příprava na hodnoticí pohovor  
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5.24 Příprava na hodnoticí pohovor  
(hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Podle jakých kritérií se hodnotí zaměstnanci?

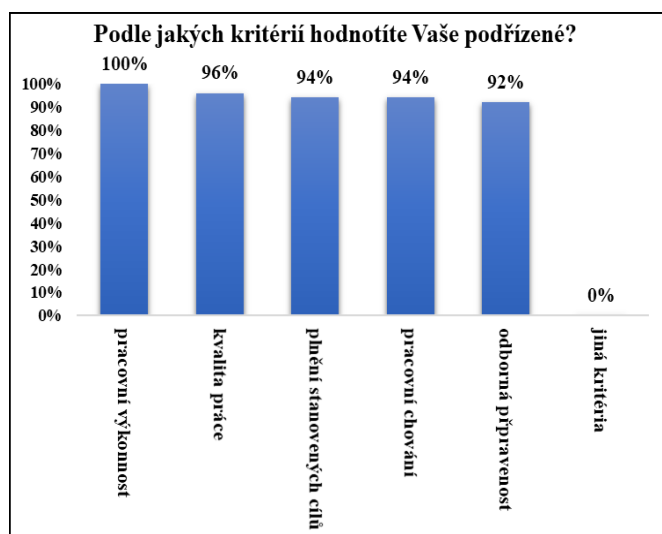
Následující otázkou jsme chtěli zjistit, podle jakých kritérií jsou hodnoceni zaměstnanci nejčastěji hodnoceni. V této otázce měli všichni dotazovaní možnost vybrat více odpovědí.

Všech 50 hodnotitelů (100 %) hodnotí své podřízené podle kritéria pracovní výkonnosti. Dále 48 dotazovaných hodnotitelů, tj. 96 %, hodnotí své podřízené podle kritéria kvalita práce. 47 hodnotitelů, tj. 94 %, odpovědělo vybráním kritéria plnění stanovených cílů a kritéria pracovní chování. Co se týče kritéria odborná připravenost, podle tohoto kritéria hodnotí podřízené 46 dotazovaných hodnotitelů (92 %).

Na grafu 5.26 můžeme vidět, že 92 dotazovaných zaměstnanců (92 %) je hodnoceno podle kritéria kvalita práce. Druhým nejčastěji uváděným kritériem je kritérium pracovní výkonnost, kterou uvedlo 84 %, tj. 84 dotazovaných. Dále pak plnění stanovených cílů zaznamenalo 74 hodnocených (74 %), 62 dotazovaných (62 %) zaškrtnulo odpověď odborná připravenost a 48 hodnocených zaměstnanců, tj. 48 %, uvedlo kritérium pracovní chování.

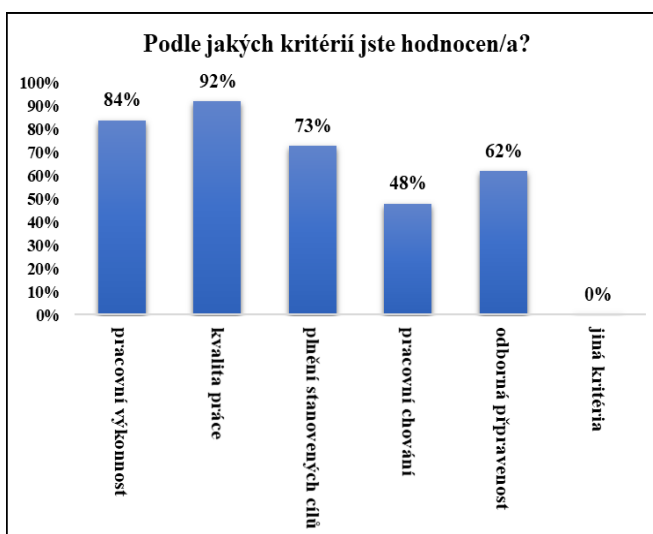
V Příloze 8 a 9 v tab. 1.12 a tab. 2.11 jsou otázky č. 12 a č. 11 týkající se kritérií hodnocení. Většinou hodnotitelé uváděli, že hodnotí své podřízené podle všech dostupných kritérií. Naopak se ukázalo, že odpovědi hodnocených zaměstnanců se značně liší. Například můžeme v tabulkách vidět, že všichni hodnotitelé z výrobního úseku uváděli většinu nabízených odpovědí, zatímco hodnocení zaměstnanci příliš nabízená kritéria neuváděli.

Graf 5.25 Kritéria hodnocení  
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5.26 Kritéria hodnocení  
(hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování.

### V rámci hodnoticího pohovoru je možnost diskutovat o:

Cílem této otázky bylo zjistit všechny oblasti, o nichž mají podřízení možnost diskutovat se svými nadřízenými v průběhu hodnoticího pohovoru. V této otázce měli všichni dotazovaní možnost označit více odpovědí.

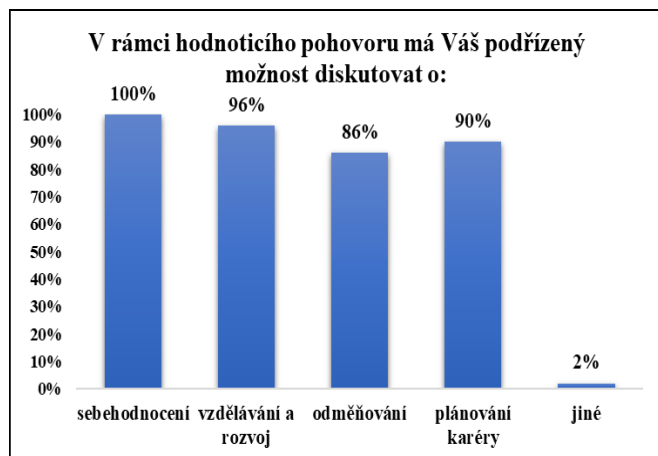
Všech 50 hodnotitelů (100 %) dává možnost svým zaměstnancům diskutovat o vlastním ohodnocení, dále pak 48 hodnotitelů (96 %) dává prostor diskutovat o dalším vzdělávání a rozvoji, 45 dotazovaných hodnotitelů (90 %) dává prostor k diskuzi o plánování kariéry. Odpověď odměňování označilo 86 %, tj. 43 hodnotitelů a 1 hodnotitel (2 %) uvedl, že dává i jiný prostor k prodiskutování.

Hodnocení zaměstnanci nejčastěji uváděli, že největší prostor k diskuzi mají v případě tématu vzdělávání a rozvoj. Tuto odpověď uvedlo 76 dotazovaných (76 %). Odpověď sebehodnocení uvedlo 71 %, tj. 71 dotazovaných, dále 69 %, tj. 69 dotazovaných uvedlo, že mají prostor diskutovat o odměňování a 44 dotazovaných zaměstnanců (44 %) zaznamenalo odpověď plánování kariéry. Dále 4 hodnocení zaměstnanci (4 %) uvedli, že mají možnost také diskutovat o vztazích na pracovišti a o všem, co považují za vhodné k prodiskutování se svým nadřízeným.

V Příloze 8 a 9 v tab. 1.13 a tab. 2.12 jsou podrobně zpracovány otázky č. 13 a č. 12 podle pohlaví, věku a úseku. V tabulkách můžeme sledovat, že hodnotitelé pracující na úseku personalistika a vnější vztahy uvádí v počtu 4 z pěti dotazovaných, že dávají svým podřízeným možnost diskutovat o plánování kariéry. V případě odpovědí u hodnocených

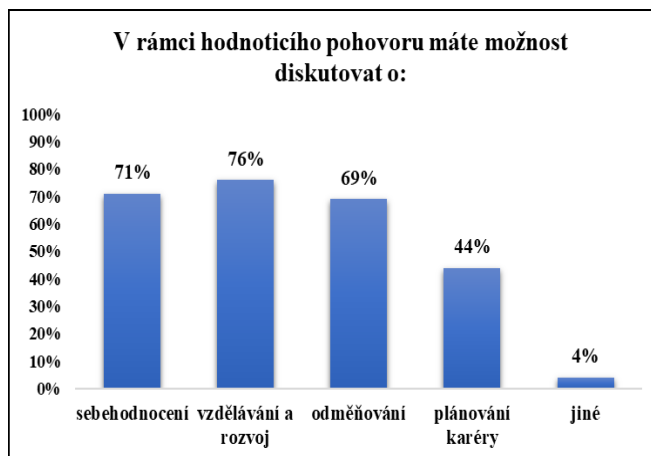
zaměstnanců na tomto úseku můžeme zjistit, že tuto skutečnost vnímá pouze 19 dotazovaných ze 47. Dále můžeme uvést, že všichni hodnotitelé ve výrobě dávají hodnoceným zaměstnancům prostor k sebehodnocení během hodnoticího pohovoru. V tab. 2.12 sledujeme, že naopak dotazovaní podřízení zaměstnanci ve výrobě tento pocit nemají. Odpověď sebehodnocení uvedlo 12 dotazovaných z 21.

Graf 5.27 Možnosti diskuze  
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5.28 Možnosti diskuze  
(hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Jsou v rámci hodnoticího pohovoru stanoveny cíle na další období? Kdo je stanoví?

Důležitým výstupem z hodnoticího rozhovoru je stanovení cílů a úkolů pro další období. Dotazovaným proto byla položena otázka, zda jsou v rámci hodnoticího pohovoru stanoveny cíle na další období a kdo je stanoví. Účelem bylo zjistit, zda jsou cíle stanovovány a kdo je převážně stanovuje.

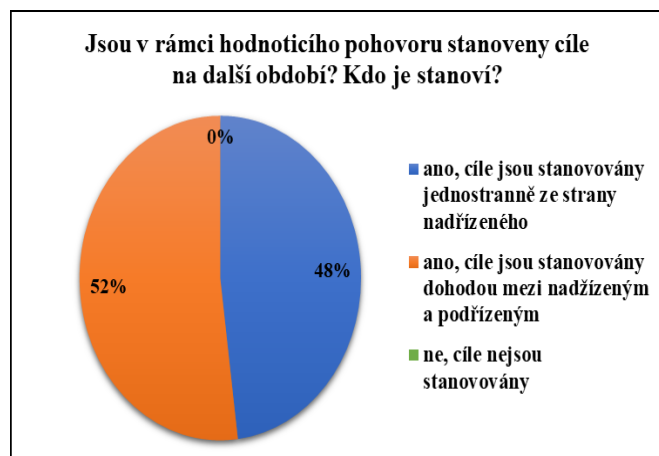
Z grafu 5.29 vyplývá, že 26 hodnotitelů, tj. 52 %, stanovuje další cíle společně se svým podřízeným. Zbylých 48 %, tj. 24 dotazovaných hodnotitelů stanovuje cíle bez společné domluvy.

V případě hodnocených zaměstnanců byly nejčastěji uvedeny odpovědi, že cíle jsou stanovovány dohodou mezi nadřízeným a podřízeným, kdy tuto odpověď uvedlo 58 dotazovaných, tj. 58 %. Dalších 29 dotazovaných (29 %) uvedlo odpověď, že cíle jsou stanovovány jednostranně ze strany nadřízeného a 13 dotazovaných, tj. 13 %, uvedlo odpověď, že cíle nejsou stanovovány.

V Příloze 8 a 9 v tab. 1.14 a tab. 2.13 jsou otázky č. 14 a č. 13 týkající se stanovování cílů. Otázky jsou zpracovány dle pohlaví, věku a úseku. Nikdo z dotazovaných hodnotitelů

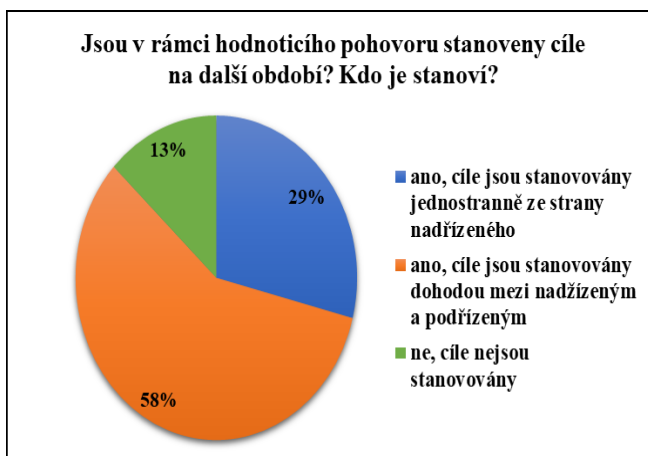
ať už mužů či žen neuvedl, že cíle nejsou stanovovány. V každém oddělení se našlo pár hodnocených zaměstnanců, kteří uvedli, že cíle nejsou stanovovány.

Graf 5.29 Stanovení cílů  
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5.30 Stanovení cílů  
(hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Je poskytnuta zpětná vazba na základě výsledků z hodnocení? Je dostatečná?

Závěrem každého hodnoticího pohovoru je zpětná vazba velmi důležitá. Slouží jednak ke shrnutí všech důležitých informací a také k vyvození nových úkolů, plánů a cílů do budoucna. Tato otázka byla položena za účelem zjištění, zda zpětnou vazbu hodnotitel poskytuje a zda je dostatečná či nikoli.

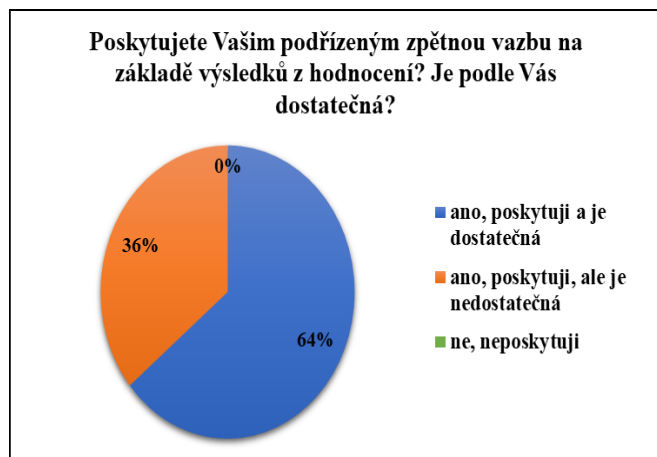
Z celkového počtu 50 hodnotitelů, jich 64 %, tj. 32 dotazovaných hodnotitelů odpovědělo, že ano, poskytují dostatečnou zpětnou vazbu. 18 hodnotitelů (36 %) uvedlo odpověď, že ano, poskytují zpětnou vazbu, ale je nedostatečná.

Na grafu 5.32 můžeme vidět, že 64 %, tj. 64 dotazovaných zaměstnanců označilo odpověď ano, tzn. že zpětná vazba je nadřízeným poskytnuta a je dostatečná, 15 hodnocených zaměstnanců (15 %) uvedlo odpověď, že zpětná vazba je poskytnuta, ale je nedostatečná. Zbýlých 21 dotazovaných, tj. 21 %, uvedlo, že zpětnou vazbu nadřízený neposkytuje.

V Příloze 8 a 9 v tab. 1.15 a tab. 2.14 jsou detailně zobrazeny otázky č. 15 a č. 14 podle sociodemografických otázek, a to pohlaví, věku a úseku. Všichni vedoucí zaměstnanci sdělují svým podřízeným na základě výsledků z hodnocení zpětnou vazbu. Bohužel v případě odpovědí hodnocených zaměstnanců můžeme vidět, že ne všichni zaměstnanci tento fakt vnímají. Například na úseku personalistika a vnější vztahy 8 dotazovaných uvedlo, že zpětná

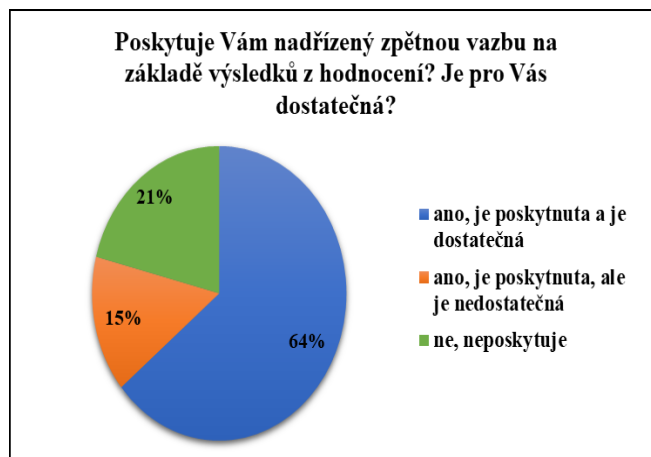
vazba není poskytnuta, na úseku výroba také uvádí tuto skutečnost 7 dotazovaných zaměstnanců také uvádí tuto skutečnost.

Graf 5.31 Zpětná vazba  
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5.32 Zpětná vazba  
(hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Jaký přínos podle Vás má současný systém hodnocení?

Tato otázka byla položena dotazovaným za účelem zjištění, jaký přínos pro zaměstnance má současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti Třinecké železárny, a. s. Přínos z hodnocení zaměstnanců je velmi důležitý a to proto, aby zaměstnanci měli do budoucna jakousi novou vizi. Dotazovaní měli opět možnost vybrat si z většího počtu odpovědí.

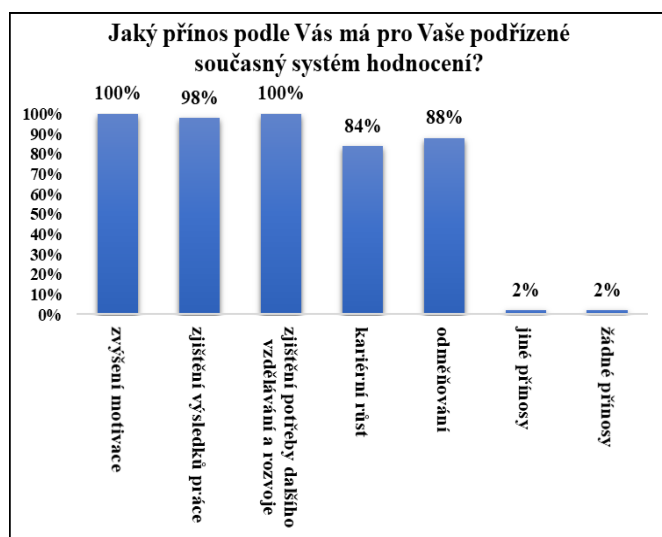
Všech 50 hodnotitelů (100 %) nejčastěji uvádělo zvýšení motivace a zjištění potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje jako největší přínos pro podřízené. Dále jako velký přínos označilo 49 dotazovaných (98 %) zjištění výsledků práce, odměňování uvedlo 44 dotazovaných hodnotitelů (88 %), kariérní růst zaškrtnulo 42 dotazovaných (84 %), 1 hodnotitel (2 %) uvedl jiné důvody a to, že je jiný přínos stanovení stěžejních úkolů a 1 hodnotitel (2 %) zapsal, že současný systém hodnocení zaměstnanců nemá žádný přínos.

U hodnocených zaměstnanců je nejčastější odpovědí zjištění výsledků práce, kdy tuto odpověď uvedlo 70 dotazovaných (70 %), dále pak 60 dotazovaných (60 %) uvedlo odpověď zajištění potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje, 49 %, tj. 49 dotazovaných zaměstnanců označilo možnost odměňování, 39 dotazovaných (39 %) uvedlo zvýšení motivace a přínos kariérní růst zaznamenalo 24 hodnocených zaměstnanců (24 %). Na grafu 5.34 můžeme také vidět, že pro 5 dotazovaných, tj. 5 %, má současný systém hodnocení zaměstnanců i jiné přínosy.

Je to pocit uznání a přínos stanovení cílů a úkolů na další období. 10 dotazovaných zaměstnanců (10 %) označilo možnost žádný přínos.

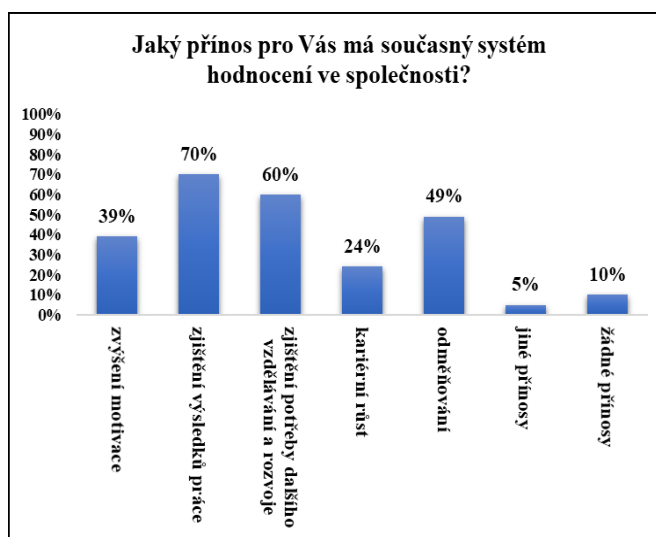
V Příloze 8 a 9 v tab. 1.16 a tab. 2.15 jsou zpracovány otázky č. 16 a č. 15 dle pohlaví, věku a úseku. V případě této otázky opět všichni hodnotitelé zaškrtnli všechny možné odpovědi. Ovšem odpovědi hodnocených zaměstnanců se velmi lišily. Můžeme vidět, že velmi malý počet dotazovaných hodnocených zaměstnanců pracujících na úseku personalistika a vnější vztahy uvedlo, že přínosem ze systému hodnocení je kariérní růst. Dále pak můžeme sledovat, že dotazovaní podřízení pracující ve výrobě málokdy uvedli, že současný systém hodnocení je pro ně přínosný ve zvýšení jejich motivace, jak opakem uváděli jejich nadřízení.

Graf 5.33 Přínos systému hodnocení  
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5.34 Přínos systému hodnocení  
(hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Je v průběhu roku prováděno i neformální hodnocení (pochvala, kritika, zpětná vazba ad.)?

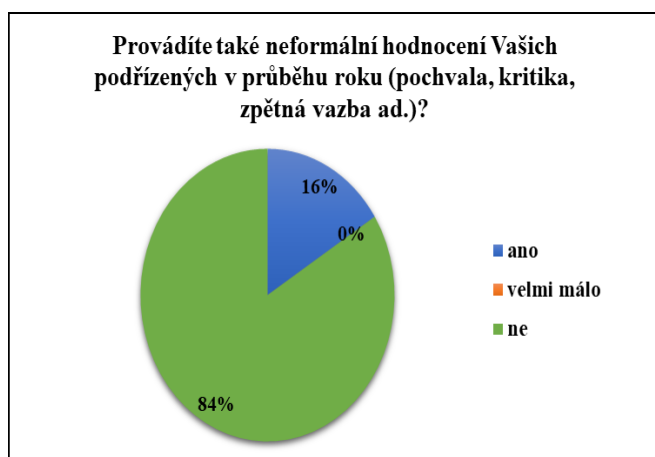
Cílem této otázky bylo zjistit, zda hodnotitelé v průběhu roku hodnotí své podřízené neformální formou a to například, zda je za vykonání jejich práce pochválí či zkritizují nebo jestli poskytnou nějakou zpětnou vazbu na základě provedeného výkonu. Dále bylo potřeba zjistit vnímání neformálního hodnocení z pohledu dotazovaných zaměstnanců.

Na grafu 5.35 vidíme, že 42 hodnotitelů (84 %) v průběhu neprovádí neformální hodnocení například v podobě pochvaly či kritiky. Zbýlých 16 %, tj. 8 dotazovaných hodnotitelů uvedlo odpověď ano, že neformálně hodnotí své zaměstnance.

V případě hodnocených zaměstnanců, 69 %, tj. 69 dotazovaných označilo odpověď ne a tedy, že nejsou v průběhu roku neformálně ohodnoceni svým nadřízeným. Ostatních 31 dotazovaných zaměstnanců (31 %) je neformálně hodnoceno svým nadřízeným v průběhu roku.

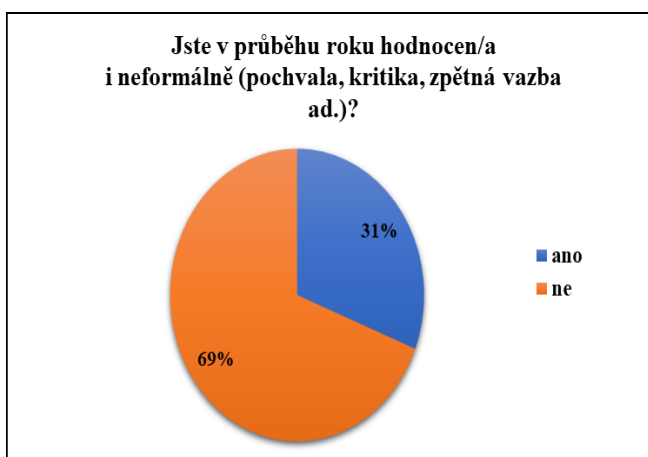
V Příloze 8 a 9 v tab. 1.17 a tab. 2.16 jsou otázky č. 17 a č. 16 zaměřené na neformální hodnocení. V této otázce se odpovědi značně neliší. Většina hodnotitelů uvádí, že během roku neprovádí neformální hodnocení. Stejně tak tento fakt vnímají hodnocení zaměstnanci, kde většina také zvolila odpověď ne.

Graf 5.35 Neformální hodnocení (hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5.36 Neformální hodnocení (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Změnil/a byste něco na současném systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti?

Poslední otázkou z hlavní části dotazníku bylo, jestli by dotazovaní změnili něco na současném systému hodnocení ve společnosti. V této otázce všichni dotazovaní měli možnost uvést své návrhy pro případnou změnu systému.

Na následující otázku 48 hodnotitelů (96 %) odpovědělo, že by nic nezměnili na současném systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti. 2 dotazovaní hodnotitelé (4 %) by změnu uvítali. Uvedli, že by systém hodnocení zaměstnanců provázali se systémem odměňování.

Na grafu 5.38 vidíme, že 89 %, tj. 89 dotazovaných zaměstnanců žádnou změnu v současném systému hodnocení nevyžaduje. Ostatních 11 dotazovaných, tj. 11 % by změnu navrhlo. Větší vazbu na odměňování, více přítomných hodnotitelů, u některých pozic

hodnocení 360° zpětnou vazbu, vykonávat průběžné hodnocení nastavených cílů nebo online sebehodnocení jako podklad pro hodnoticí pohovor.

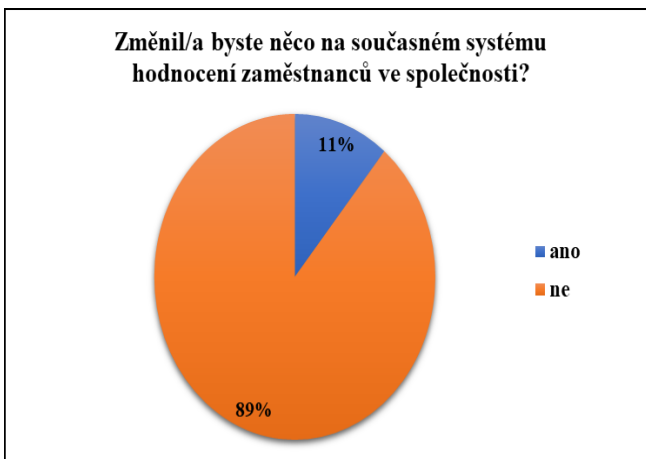
V Příloze 8 a 9 v tab. 1.18 a tab. 2.17 jsou otázky č. 18 a č. 17 podrobně analyzovány podle pohlaví, věku a úseku. Z celkového počtu 50 hodnotitelů by pouze 2 ženy, a to jedna z personálního úseku a jedna z úseku financí, provedly změnu na současném systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti. V případě hodnocených zaměstnanců se odpovědi moc nelišily a také pouze ženy, 10 z úseku personalistika a vnější vztahy a 1 z úseku investic a strategie, by provedly změny týkající se systému hodnocení.

Graf 5.37 Provedení změn v systému hodnocení (hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5.38 Provedení změn v systému hodnocení (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování.



### 5.2.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Primárním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak je zajištěna funkčnost stávajícího systému hodnocení zaměstnanců v obchodní společnosti Třinecké železárny a. s. Na základě získaných odpovědí od dotazovaných hodnotitelů a hodnocených zaměstnanců bylo zjištěno, že systém hodnocení jako celek je velmi vhodně implementován a existuje jen málo nedostatků, které by měla společnost zlepšit. Ze získaných výsledků můžeme říct, že značný počet dotazovaných vedoucích zaměstnanců a hodnocených zaměstnanců je se současným systémem hodnocení spokojeno a také, že je jimi považován za spravedlivý. Velmi důležité je ovšem podotknout, že řada hodnotitelů považuje hodnocení zaměstnanců za klíčový faktor pro budoucí rozvoj společnosti. Jen díky tomuto faktu budou vedoucí pracovníci provádět hodnocení svědomitě a správně, aby v budoucnu společnost dosahovala vyšších kvalit. Z grafu 5.6 můžeme vyčíst, že většina hodnocených zaměstnanců je seznámena se systémem hodnocení ve společnosti. Mají také možnost v průběhu hodnocení rozhovoru diskutovat na různá témata například o vzdělávání a rozvoji nebo mají možnost sebehodnocení. Co se týká hodnotitelů, tak ti ve větší míře splňují své povinnosti z pohledu organizace systému hodnocení.

Mezi drobné nedostatky bylo zařazeno neformální hodnocení, které během hodnocení období není příliš prováděno, jak uvádí hodnotitelé i hodnocení zaměstnanci. Pochvala, uznání, zpětná vazba či drobná kritika vede ke zvýšení motivace zaměstnance, což následně napomůže k růstu pracovního výkonu. Vhodně využití neformální ohodnocení může vést k celkové spokojenosti obou stran. Dalším mírným nedostatkem je nižší informovanost hodnocených zaměstnanců o termínu a čase konání rozhovoru a o kritériích, která budou projednávána na hodnocení rozhovoru. Právě tato neinformovanost, jak můžeme vidět na grafu 5.14, vede k vyššímu procentu dotazovaných zaměstnanců, kteří se nepřipravují na hodnocení pohovor. Posledním nedostatkem je nízký přínos pro hodnocené zaměstnance ze systému hodnocení. Většina hodnotitelů uvádí, že systém hodnocení je přínosný pro zaměstnance při zvýšení motivace, zajištění potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje nebo kariérní růst. Právě odpovědi hodnocených zaměstnanců se velmi liší s odpověďmi hodnotitelů. Z toho vyplývá, že vedoucí zaměstnanci by se měli více zaměřit na názory svých podřízených a měli by zlepšit své manažerské dovednosti v předávání informací.

Na základě zjištěných informací z dotazníkového šetření budou v následující kapitole uvedeny návrhy a doporučení pro zkvalitnění současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Třinecké železárny, a. s.

## **6 Návrhy a doporučení**

V této kapitole budou uvedeny návrhy a doporučení, které plynou ze získaných výsledků z dotazníkového šetření a také z vlastních poznatků.

### **6.1 Jednotlivé návrhy a doporučení k hodnocení zaměstnanců**

Obchodní společnost Třinecké železářny, a. s. patří k významným průmyslovým společnostem nejen na tuzemském, ale i zahraničním trhu. Myslím si, že systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti je vhodně navržen a značně propracován. Z dotazníkového šetření vyplývá jen pár nedostatků, které by po drobných úpravách mohly vést ke zdokonalení a zkvalitnění zavedeného systému. Níže uvádím své návrhy a doporučení k možnosti odstranění drobných nedostatků.

#### **Zvýšení informovanosti hodnocených zaměstnanců**

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že hodnocení zaměstnanci jsou málo informováni o termínu a čase konání hodnoticího pohovoru a jsou málo informováni o kritériích, která budou projednávána hodnotitelem na pohovoru. Z tohoto důvodu vychází i to zjištění, že převážně většina hodnocených zaměstnanců se nepřipravuje na hodnoticí rozhovor. Na základě konzultace s vedoucím oddělení ekonomiky práce bylo zjištěno, že vedoucí zaměstnanci obdrží pomocí pošty IBM Notes časové rozmezí, kdy mají probíhat hodnoticí rozhovory. Poté záleží na každém hodnotiteli, jak se domluví se svým podřízeným.

Pro zvýšení informovanosti zaměstnanců může být vytvořena tabulka s harmonogramem, v níž budou uvedeny podstatné základní informace týkající se hodnoticího pohovoru. V Příloze 5 je sestaven vzor harmonogramu. Tento harmonogram by mohl být vyvěšen na místních informativních místech či tabulích, kde by každý zaměstnanec pod svým číslem dohledal termín, čas a místo konání hodnoticího rozhovoru a také kritéria, na která se hodnotitel bude chtít zaměřit v průběhu pohovoru. V takovém případě by tuto informaci měli zaměstnanci kdykoli k dispozici a mohli by se tak s dostatečným předstihem připravit na svůj hodnoticí pohovor. Tento harmonogram může být také rozeslán prostřednictvím pracovního e-mailu nebo zveřejněn na pracovním intranetu. Budou-li hodnocení zaměstnanci lépe připraveni na hodnoticí pohovor, celý rozhovor pak lépe proběhne.

### **Poskytnutí dostatečné zpětné vazby**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zpětná vazba je zaměstnancům na konci hodnoticího rozhovoru poskytnuta, avšak pro některé dotazované nebyla dostačující, u některých nebyla sdělena vůbec. Nedostatečné poskytnutí zpětné vazby má návaznost také na to, že řada hodnocených zaměstnanců nevidí v současném systému hodnocení velký přínos.

Aby systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti správně fungoval, je potřeba, aby se hodnotitelé zaměřili na co nejsrozumitelnější zpětnou vazbu pro své hodnocené zaměstnance. Dostačující zpětná vazba může vést k zamezení chybovosti v pracovní činnosti a může přinášet vyšší motivaci, která povede k efektivním výkonům u zaměstnanců.

### **Délka hodnoticího rozhovoru**

V návaznosti na výše uvedený odstavec „Poskytnutí dostatečné zpětné vazby“ bych chtěla upozornit na problém délky hodnoticího rozhovoru. Z grafu 5.19 a 5.20 vyplývá, že se pohovory provádí nejčastěji v časovém rozmezí do 10 minut a do 30 minut.

Z mého pohledu se jedná o příliš krátký časový úsek, během něhož by hodnotitelé a hodnocení zaměstnanci měli dojít ke kvalitní zpětné vazbě. Při navýšení časového úseku by měli hodnotitelé i hodnocení zaměstnanci větší prostor pro získání většího množství informací i pro diskuzi. Bylo by tedy vhodné, aby se hodnoticí rozhovor pohyboval v čase nejméně do 45 minut.

### **Četnost neformálního hodnocení**

Z výsledků, které můžeme vidět na grafech 5.35 a 5.36 je patrné, že v průběhu hodnoticího období není často prováděno neformální hodnocení zaměstnanců. Pro zvýšení spokojenosti, motivace či uznání je potřeba, aby hodnotitel prováděl v průběhu roku právě i neformální hodnocení svých podřízených. Je podstatné, aby je dokázal pochválit za dobře odvedenou práci nebo aby uměl vznést přiměřenou kritiku v případě, kdy je to vhodné. Jen díky těmto každodenním informacím mohou zaměstnanci napravit své chyby nebo mohou navyšovat svůj výkon díky pochvale, která vzešla od vedoucího. Vhodně použitá pochvala vede k celkové spokojenosti obou stran.

Toto doporučení je určeno především vedoucím zaměstnancům, kteří hodnotí své podřízené. Podstatné je zvýšení komunikace či přihlížení k plnění stanovených úkolů a dosaženým výsledkům.

## **Využití metody klíčových událostí**

Po provedení analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti bylo zjištěno z interních materiálů a informací, že během hodnocení období není k hodnocení zaměstnanců využívána žádná nápomocná metoda. Pro zlepšení funkčnosti systému hodnocení zaměstnanců navrhuji využití metody klíčových událostí. Pomocí této metody si mohou hodnotitelé v průběhu roku zaznamenávat klíčové události, které se staly za určité časové období. Jedná se o pozitivní či negativní situace, například změna chování či změna výkonů. Výhodou této metody je propojení jak formálního, tak neformálního hodnocení a také její orientace na danou situaci, kdy hodnotiteli poskytuje prostor pro okamžitou reakci a zpětnou vazbu. Na začátek je velmi důležité, aby bylo hodnotitelem stanoveno období, během kterého se budou zjištěné události zaznamenávat. V průběhu pozorování a zaznamenávání klíčových událostí je také podstatné, aby zodpovědný hodnotitel konkrétně uváděl popis dané situace, která se stala, z důvodu jejího porozumění při pozdějším vyhodnocování. Na závěr stanoveného období hodnotitel přiděluje pomocí hodnocení škály jednotlivé body hodnocení zaznamenaným situacím, ze kterých jsou při hodnocení rozhovoru vyvozeny závěry. Pro případné využití této metody byl sestaven vzor formuláře, viz Příloha 6.

## **Kritéria hodnocení vedoucích zaměstnanců**

Z interních informací a materiálů vychází, že vedoucí zaměstnanci a řadoví zaměstnanci jsou hodnoceni stejnými kritérii hodnocení. Vedoucí zaměstnanci v kritériích hodnocení mají o jedno kritérium „Řídící schopnosti“ navíc než řadoví zaměstnanci. Navrhuji přidat kritéria hodnocení pouze pro vedoucí zaměstnance, která budou hlouběji specifikovat jejich řídicí schopnosti. Důležité je, aby kritéria sloužící k hodnocení vedoucích zaměstnanců byla stanovena jasně a jednoznačně. Kritéria hodnocení viz Příloha 2.

Po konzultaci s vedením oddělení ekonomiky práce o pracovních pozicích vedoucích pracovníků ve společnosti byly navržena kritéria pro hodnocení. Navrhuji ponechat stejnou bodovou škálu jako u kritérií určených pro řadové zaměstnance. V závěru bude proveden součet všech dosažených bodů na základě, kterých bude zaměstnanec ohodnocen v osobním ohodnocení. V Příloze 7 je uveden návrh kritérií hodnocení vedoucích zaměstnanců.

## Školení hodnotitelů

Z grafů 5.33 a 5.34 můžeme vyčíst, že současný systém hodnocení není pro hodnocené zaměstnance přínosný do takové míry, jak tvrdí hodnotitelé. Z interních informací bylo zjištěno, že každý vedoucí zaměstnanec (hodnotitel) má ve svých kvalifikačních požadavcích zahrnuto školení „hodnocení zaměstnanců“, které probíhá v období před ročním hodnocením každoročně a školení provádí interní zaměstnanec z oboru personálního pracoviště.

Z toho důvodu navrhuji raději využití externích školitelů, kteří se zabývají hodnocením zaměstnanců. V dnešní době se na oblast hodnocení zaměstnanců zaměřuje řada profesionálních agentur a také na internetu najdeme vhodné školicí či doškolovací kurzy. Velmi podstatné je, aby všichni hodnotitelé byli podrobně seznámeni s celým systémem hodnocení, který společnost zastává. Je potřebné důkladné proškolení v rámci hodnoceního pohovoru, podrobná znalost postupu při hodnocení, chování, jaké je vhodné využít v průběhu hodnoceního rozhovoru a znalost správné komunikace se svými podřízenými. Důležité také je, aby každý hodnotitel velmi dobře zvládal své interpersonální dovednosti, které jsou pro každého vedoucího zaměstnance klíčové a které jsou také velmi využívané nejen při hodnocení zaměstnanců. Výsledkem kvalitního proškolení zaměstnanců je minimální chybovost v provádění hodnocení.

Pro zdokonalení měkkých dovedností hodnotitelů navrhuji využití z řad nabídek od společnosti Gradua-CEGOS, s. r. o. Tato společnost se zabývá komplexními službami ve vzdělávání a poradenství s vazbou na lidské zdroje. Například uvádím možnost využití e-learningového balíčku zaměřeného na pokročilé manažerské dovednosti. Cílem tohoto vzdělávacího balíčku je zvýšení flexibility manažera, osvojení si přístupu a praktik manažera-kouče, zlepšení komunikačních a vyjednávacích dovedností a další. Cena tohoto e-learningového balíčku je 2 100 Kč bez DPH pro jednu osobu. V případě, že by e-learningový balíček byl určen pro všechny dotazované hodnotitele, pak by náklady na školení činily celkem 105 000 Kč bez DPH. Tím, že jedná o e-learningové školení, nebude mít společnost navýšené náklady na toto školení o cestovné a stravné.

Dále navrhuji například využití nabídek od společnosti Top vision, s. r. o., která organizuje řadu veřejných kurzů, webminářů, seminářů a další. Jedním z vhodných kurzů by mohl být například kurz „Hodnocení, motivace a vedení klíčových zaměstnanců“. Cílem kurzu je rozpoznání klíčových zaměstnanců a zamezení jejich ztrátě, naučit se pracovat s individuálním přístupem k různým lidem, jak správně motivovat zaměstnance ad. Celková cena kurzu je 5 999 Kč bez DPH pro jednu osobu. Byl by tento veřejný kurz využít všemi dotazovanými vedoucími zaměstnanci, pak by celkové náklady byly ve výši 299 950 Kč bez

DPH. K této ceně je dále nutné započítat i výši nákladů za cestovné a stravné. Místo konání uvedeného vzdělávacího kurzu je v Praze.

Případně, že by společnost nechtěla na externích školení vynaložit tolik finančních prostředků, pak bych navrhovala využití externích lektorů, kteří by prováděli školení přímo ve společnosti. Díky této možnosti by náklady na tuto oblast byly nižší.

## 7 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo provedení analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti a na základě zjištěných výsledků doporučit návrhy, které povedou ke zkvalitnění zavedeného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Prostřednictvím dotazníkového šetření byla zjištěna informovanost dotazovaných zaměstnanců o systému hodnocení a průběhu hodnoticího rozhovoru a také, zda jsou dotazovaní zaměstnanci spokojeni se současným systémem hodnocení zaměstnanců, který společnost zastává. Výsledky získané z jednotlivých dotazníků, byly graficky vyobrazeny a slovně vyhodnoceny.

Diplomová práce byla rozdělena do dvou částí: část teoreticko-metodická a část aplikačně-ověřovací. V úvodu celé práce byl popsán hlavní cíl a obsah jednotlivých částí.

Teoreticko-metodická část diplomové práce byla rozdělena do dvou kapitol. Začátkem práce byla uvedena metodika, v níž byly popsány jednotlivé kroky postupu a také byly vysvětleny metody, které byly využity v průběhu zpracování diplomové práce. Třetí kapitola byla věnována problematice řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Blíže se pak tato kapitola zabývala teoretickými východisky hodnocení zaměstnanců, cíli, procesem, oblastmi či kritérii hodnocení zaměstnanců. Dále byly uvedeny i metody hodnocení, hodnoticí rozhovor, hodnotitelé, kteří hodnotí své zaměstnance, časté chyby při hodnocení zaměstnanců, role liniových vedoucích a personalistů a mnoha dalších témat.

Druhou částí diplomové práce byla část aplikačně-ověřovací. Ta byla věnována seznámení s obchodní společností Třinecké železářny, akciová společnost, Průmyslová 1000, Staré město, 739 61 Třinec, dále s její stručnou historií a se zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují. V následující kapitole byl popsán průběh systému hodnocení zaměstnanců, který je ve společnosti zaveden. Pro zpracování popisu systému hodnocení byly využity poskytnuté interní materiály. Veškeré informace byly doplněny pomocí nestrukturovaného pohovoru s vedoucím oddělení ekonomiky práce. Prostřednictvím dotazníkového šetření byla provedena analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 150 zaměstnanců. Byly vytvořeny dvě verze dotazníků, které byly určené hodnoceným zaměstnancům a hodnotitelům. Dotazníky pro analýzu současného systému hodnocení byly předány pracovníkům na úsecích personalistiky a vnějších vztahů, financí, výroby, techniky a investice a strategie. Dotazník celkem vyplnilo a odevzdalo dotazník 50 hodnotitelů a 100 řadových zaměstnanců. Pomocí

MS Excel byly odpovědi z jednotlivých dotazníků vyhodnoceny a graficky vyobrazeny. Na základě grafů byly v páté kapitole výsledky slovně interpretovány.

Závěrem práce byly uvedeny návrhy a doporučení pro zlepšení a zkvalitnění dosavadního systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření a z vlastních poznatků. Tím byl splněn cíl diplomové práce. V první řadě bylo uvedeno doporučení zvýšení informovanosti hodnocených zaměstnanců o datu a čase konání hodnoceního rozhovoru a také o kritériích, která budou projednávána na pohovoru. Dalším doporučením bylo, aby hodnotitelé poskytovali svým podřízeným dostatečnou zpětnou vazbu vedoucí k zamezení chybovosti v pracovní činnosti a ke zvýšení informovanosti a motivace. Uvedeno je také doporučení o prodloužení času hodnoceního rozhovoru. Navrženo je to z toho důvodu, aby hodnotitelé i hodnocení zaměstnanci získali větší prostor pro diskuzi či pro vyjasnění případných nesrozumitelností. Dále je uveden návrh pro navýšení četnosti neformálního hodnocení, jež povede ke zvýšení spokojenosti obou stran, motivace či uznání. Pro zlepšení funkčnosti systému hodnocení zaměstnanců bylo navrženo využití metody klíčových událostí. Pomocí této metody si mohou hodnotitelé v průběhu roku zaznamenávat klíčové události, které se staly za určité časové období. Jedním z dalších doporučení je také zavedení podrobnějších hodnoceních kritérií, která budou pro vedoucí pracovníky. Posledním uvedeným návrhem pro zkvalitnění současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti je využití externích agentur ke vzdělávání, školení či doškolování hodnotitelů a interních školitelů.



## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Přeložil Daniel HRADILÁK. Praha: Grada Publishing, 2010. Manažer. Management. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books. ISBN 80-251-0374-9.

ČOPÍKOVÁ, Andrea a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU, SOET, vol. 21, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DECENZO, David A., Stephen P. ROBBINS a Susan L. VERHULST. *Fundamentals of human resource management*. Twelfth edition. Hoboken: Wiley, 2016. ISBN 978-11-1903-274-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU, SOET, vol. 12, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. Vedení lidí v praxi. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. Psyché (Grada). 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Manažer. Management. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-726-1288-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Přeložil Antonín PETRÁŇ. Praha: Grada Publishing, 2008. Manažer. Management. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

MONDY, R. Wayne a Joseph J. MARTOCCHIO. *Human resource management*. Fourteenth edition. Boston: Pearson, 2016. Always learning. ISBN 978-12-920-9437-3.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing, 2008. Vedení lidí v praxi. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

SURYNEK Alois a kolektiv. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. Manažer. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. Vedení lidí v praxi. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Elektronické dokumenty a ostatní**

NIKPEYMA Nasrin, Zhila Abed\_Saeedi, Eznollah Azargashb, Hamid Alavi\_Majd. Problems of Clinical Nurse Performance Appraisal System: A Qualitative Study. In: *Asia Nursing Research*. [online]. 2014 [cit. 2020-02-01]. 15–22 p. ISSN: 1976-1317. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1976131713000650?fbclid=IwAR2RJrPM SbgUQE3eTDextvyRIPmOiIXs-kWJdlLMMv-lf3fUMKeh-W433ro>

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY – MORAVIA STEEL. Logo TŽ a MS. *Trz.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: <https://www.trz.cz/clanky/39/logo-tz-a-ms>

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY – MORAVIA STEEL. Historie. *Trz.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: <https://www.trz.cz/clanky/8/historie>

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY – MORAVIA STEEL. Finanční informace. *Trz.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: <https://www.trz.cz/clanky/12/financi-informace>

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY – MORAVIA STEEL. *Výroční zpráva 2018* [online]. Třinec, 2019 [cit. 2020-01-25]. 167 s. Dostupné z: [https://www.trz.cz/upload/1/files/TZ\\_VZ\\_2018.pdf](https://www.trz.cz/upload/1/files/TZ_VZ_2018.pdf)

GRADUA. MB08 Pokročilé manažerské dovednosti – e-learningový balíček. *Gradua.cz* [online]. 2015 [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/mb08-pokrocile-manazerske-dovednosti---e-learningovy-balicek.html>

TOP VISION. Hodnocení, motivace a vedení klíčových zaměstnanců. *Topvision.cz* [online]. [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/hodnoceni-motivace-a-vedeni-klicovych-zamestnancu>

### **Interní materiály společnosti**

Technicko-organizační pokyn Třineckých železáren TOP TŽ-30/01 Proces lidské zdroje

## Seznam zkratek

a. s.	akciová společnost
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scale
DPH	Daň z přidané hodnoty
IBM	International Business Machines
MBO	Management by Objectives
MS	Microsoft
SAP HR	Systems – Applications – Products in data processing Human Resources
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific
spol.	společnost
s. r. o	společnost s ručeným omezením
TOP-TŽ	Technicko-organizační pokyn Třineckých železáren

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23. 4. 2020



.....

Bc. Laura Raszyková

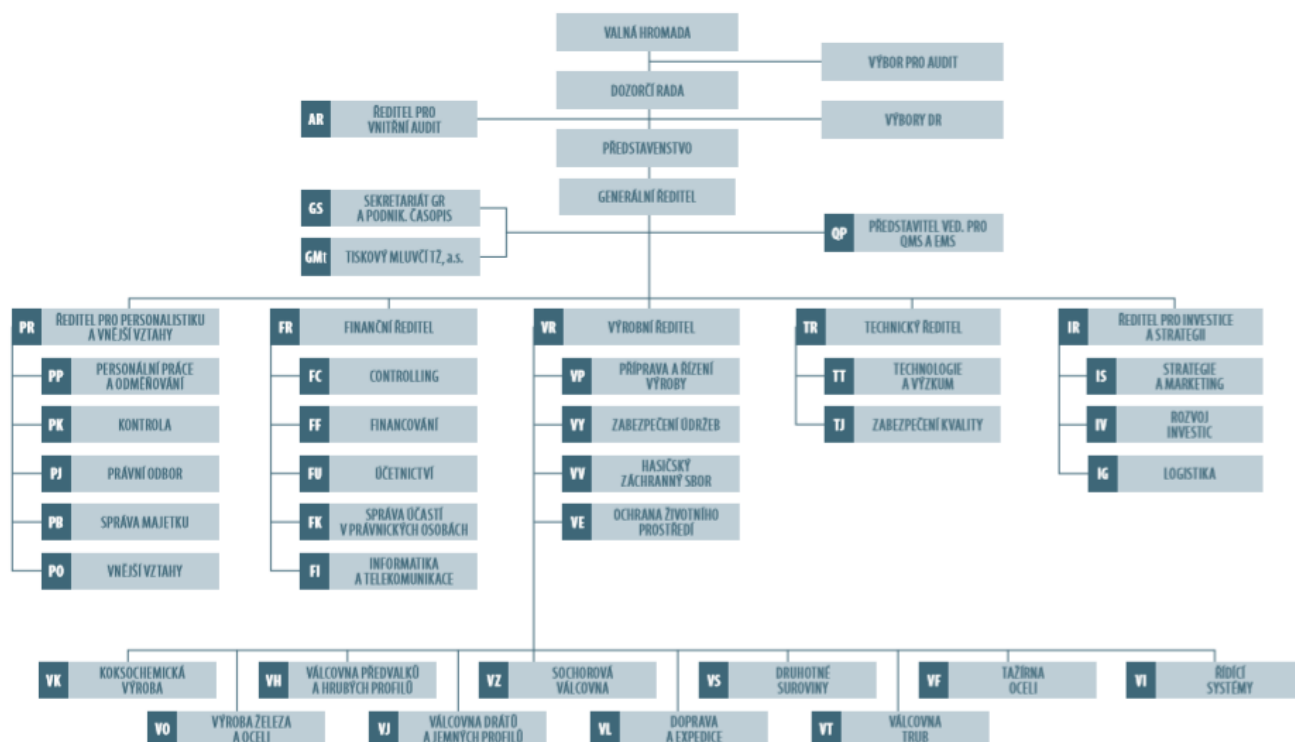
## Seznam příloh

- Příloha 1: Organizační struktura Třineckých železáren, a. s.
- Příloha 2: Kritéria hodnocení zaměstnanců v Třineckých železárnách, a. s.
- Příloha 3: Dotazník pro hodnotitele
- Příloha 4: Dotazník pro hodnocené zaměstnance
- Příloha 5: Harmonogram hodnoticích rozhovorů – NÁVRH
- Příloha 6: Formulář pro hodnocení zaměstnanců pomocí metody klíčových událostí – NÁVRH
- Příloha 7: Kritéria hodnocení vedoucích zaměstnanců – NÁVRH
- Příloha 8: Tabulky s výsledky z dotazníkového šetření – hodnotitelé
- Příloha 9: Tabulky s výsledky z dotazníkového šetření – hodnocení zaměstnanci

# Přílohy

## Příloha 1

### Organizační struktura Třineckých železáren, a. s. k 31.12.2018



Zdroj: Interní zdroje obchodní společnosti.

## Příloha 2

## Kritéria hodnocení zaměstnanců v Třineckých železárnách, a. s.

Kritéria		Body
<b>Odborná připravenost</b>	Hodnotíme tyto aspekty: - celková úroveň odborných znalostí, zkušeností a dovedností, délka praxe - jejich využívání v praxi / víceprofesnost) - vztah ke zvyšování vlastní kvalifikace - míra perspektivnosti zaměstnance	
<b>Kvalita práce</b>	Hodnotíme tyto aspekty: - pečlivost a spolehlivost při výkonu práce - dodržování termínů - dodržování norem a předpisů při plnění pracovních úkolů, - dodržování norem a předpisů při plnění úkolů z oblasti QMS a EMS - dodržování bezpečnostních předpisů, práce bez úrazů - přístup hodnoceného k vlastní práci - podávání námětů na zlepšení práce vlastní i celého kolektivu - iniciativa při podávání zlepšovacích návrhů a drobných zlepšení	
<b>Pracovní výkonnost</b>	Hodnotíme tyto aspekty: - využívání a dodržování pracovní doby - schopnost řešení problémů - schopnost pracovat samostatně - odolávání zátěžovým situacím - míra ochoty hodnoceného spolupracovat se svými spolupracovníky při dosahování společných cílů - umění vyslovit a přijmout kritiku a do jaké míry toto ovlivňuje pracovní výsledky (a také ochota poradit a otevřenost) - náročnost na sebe i druhé	
<b>Řídící schopnosti (pouze u vedoucích zaměstnanců)</b>	Hodnotíme tyto aspekty: - způsob práce a vedení kolektivu - úroveň komunikačních schopností - vytváření dobrých mezilidských vztahů - péče o rozvoj řízeného kolektivu - přístup k hodnocení zaměstnanců - schopnost prosazování principů hodnocení a odměňování podle výsledků práce - způsob a kvalita práce s personálními náhradami - péče o jejich rozvoj	
<b>Výsledné slovní hodnocení zaměstnance dle počtu bodů</b>	- nový vstup, zaučování na plánovaném místě - způsobilý plnit úkoly s dozorem - plní samostatně základní požadavky na plánovaném místě - požadavky plánovaného místa plní výborně, podává dobrý pracovní výkon - požadavky plánovaného místa plní výborně, je schopen pracovat na více plánovaných místech - špičkový zaměstnanec, vysoký odborník, kouč - vedoucí zaměstnanec	0 - 10 11 - 20 21 - 30 31 - 40 41 - 50 51 - 60 61 - 80

Zdroj: Interní zdroje obchodní společnosti.



**Příloha 3****Dotazník pro hodnotitele**

Vážení respondenti,

jmenuji se Laura Raszyková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia VŠB – TU Ostrava, obor Management. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku zaměřeného na „Hodnocení zaměstnanců“. Výsledky získané z tohoto dotazníku budou výhradně použity pro mou praktickou část diplomové práce. O výsledcích bude informován vedoucí personálního oddělení.

Své odpovědi zakroužkujte. U otázek je jedna možná odpověď, pokud však není uvedeno jinak. Dotazník je zcela anonymní.

- 1. Považujete současný systém hodnocení zaměstnanců jako klíčový faktor pro rozvoj společnosti?**
  - a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne, uveďte důvod: .....
- 2. Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení zaměstnanců ve společnosti?**
  - a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne, uveďte, s čím jste nespokojen/a.....
- 3. Je podle Vás současný systém hodnocení zaměstnanců spravedlivý?**
  - a) ano
  - b) ne, uveďte proč: .....
- 4. Sledujete a zaznamenáváte si v průběhu roku podstatné události, které se týkají například změny pracovního výkonu či změny chování zaměstnanců?**
  - a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne

- 5. Sdělujete Vaším podřízeným termín a čas hodnoticího pohovoru v dostatečném předstihu?**
- a) ano
  - b) ne
- 6. Připravujete se na hodnoticí pohovor?**
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne
- 7. Sdělujete dopředu Vaším podřízeným, jaká kritéria hodnocení budou na hodnoticím pohovoru projednávána?**
- a) ano
  - b) ne
- 8. Zajišťujete pro hodnoticí pohovor klidnou a ničím nerušenou (telefon, vstup třetí osoby apod.) místnost?**
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne
- 9. V jaké časovém rozmezí obvykle probíhá hodnoticí pohovor?**
- a) do 10 min
  - b) 10–30 min
  - c) 30–60 min
  - d) 60 a více min
- 10. Sdělujete na začátku hodnoticího pohovoru průběh a cíl hodnocení?**
- a) ano
  - b) ne
  - c) nevím
- 11. Připravují se Vaši podřízení na hodnoticí pohovor?**
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne

**12. Podle jakých kritérií hodnotíte Vaše podřízené? (Zakroužkujte více nabízených možností.)**

- a) pracovní výkonnost
- b) kvalita práce (důslednost, odpovědnost, spolehlivost)
- c) plnění stanovených cílů
- d) pracovní chování (ke kolegům, k nadřízeným)
- e) odborná připravenost (vzdělání, rozvoj, dovednosti ad.)
- f) jiná kritéria: .....

**13. V rámci hodnoticího pohovoru má Vás podřízený možnost diskutovat o: (Zakroužkujte více nabízených možností.)**

- a) sebehodnocení
- b) vzdělávání a rozvoj
- c) odměňování
- d) plánování kariéry
- e) jiné: .....

**14. Jsou v rámci hodnoticího pohovoru stanoveny cíle na další období? Kdo je stanoví?**

- a) ano, cíle jsou stanovovány jednostranně ze strany nadřízeného
- b) ano, cíle jsou stanovovány dohodou mezi nadřízeným a podřízeným
- c) ne, cíle nejsou stanovovány

**15. Poskytujete Vaším podřízeným zpětnou vazbu na základě výsledků z hodnocení? Je podle Vás dostatečná?**

- a) ano, poskytují a je dostatečná
- b) ano, poskytují a je nedostatečná
- c) ne, neposkytují

**16. Jaký přínos podle Vás má pro Vaše podřízené současný systém hodnocení? (Zakroužkujte více nabízených možností.)**

- a) zvýšení motivace
- b) zjištění výsledků práce
- c) zjištění potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje
- d) kariérní růst
- e) odměňování
- f) jiné přínosy, uveďte: .....
- g) žádné přínosy

**17. Provádí také neformální hodnocení Vašich podřízených v průběhu roku (pochvala, kritika, zpětná vazba ad.)?**

- a) ano, jak:.....
- b) velmi málo, jak: .....
- c) ne

**18. Změnil/a byste něco na současném systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti?**

- a) ano, uveďte, jaké změny byste navrhl/a: .....
- b) ne

**19. Jste:**

- a) žena
- b) muž

**20. V jakém věkovém rozhraní se nacházíte?**

- a) do 25 let
- b) 26–35 let
- c) 36–45 let
- d) 46 a více let

**21. Na jakém úseku v Třineckých železárnách, a. s. pracujete?**

- a) Personalistika a vnější vztahy
- b) Finance
- c) Výroba
- d) Technika
- e) Investice a strategie

Děkuji Vám za Vaši spolupráci.

Bc. Laura Raszyková, studentka VŠB – TU Ostrava

**Příloha 4****Dotazník pro hodnocené zaměstnance**

Vážení respondenti,

jmenuji se Laura Raszyková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia VŠB – TU Ostrava, obor Management. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku zaměřeného na „Hodnocení zaměstnanců“. Výsledky získané z tohoto dotazníku budou výhradně použity pro mou praktickou část diplomové práce. O výsledcích bude informován vedoucí personálního oddělení.

Své odpovědi zakroužkujte. U otázek je jedna možná odpověď, pokud však není uvedeno jinak. Dotazník je zcela anonymní.

**1. Znáte systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

**2. Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení zaměstnanců ve společnosti?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne, uveďte, s čím jste nespokojen/a.....

**3. Je podle Vás současný systém hodnocení zaměstnanců spravedlivý?**

- a) ano
- b) ne, uveďte proč: .....

**4. Znáte termín a čas hodnotícího pohovoru s předstihem?**

- a) ano
- b) ne

**5. Připravujete se na hodnotící pohovor?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

- 6. Víte dopředu, jaká kritéria hodnocení budou na Vašem hodnoticím pohovoru projednávána?**
- a) ano
  - b) ne
- 7. Je zajištěna klidná a ničím nerušená (telefon, vstup třetí osoby apod.) místnost?**
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne
- 8. V jaké časovém rozmezí obvykle probíhá hodnoticí pohovor?**
- a) do 10 min
  - b) 10–30 min
  - c) 30–60 min
  - d) 60 a více min
- 9. Je Vám na začátku hodnoticí pohovoru sdělen průběh a cíl hodnocení?**
- a) ano
  - b) ne
  - c) nevím
- 10. Připravuje se Váš nadřízený na hodnoticí pohovor?**
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne
- 11. Podle jakých kritérií hodnotíte Vaše podřízené? (*Zakroužkujte více nabízených možností.*)**
- a) pracovní výkonnost
  - b) kvalita práce (důslednost, odpovědnost, spolehlivost)
  - c) plnění stanovených cílů
  - d) pracovní chování (ke kolegům, k nadřízeným)
  - e) odborná připravenost (vzdělání, rozvoj, dovednosti ad.)
  - f) jiná kritéria: .....

**12. V rámci hodnoticího pohovoru máte možnost diskutovat o: (*Zakroužkujte více nabízených možností.*)**

- a) sebehodnocení
- b) vzdělávání a rozvoj
- c) odměňování
- d) plánování kariéry
- e) jiné: .....

**13. Jsou v rámci hodnoticího pohovoru stanoveny cíle na další období? Kdo je stanoví?**

- a) ano, cíle jsou stanovovány jednostranně ze strany nadřízeného
- b) ano, cíle jsou stanovovány dohodou mezi nadřízeným a podřízeným
- c) ne, cíle nejsou stanovovány

**14. Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu na základě výsledků z hodnocení? Je pro Vás dostatečná?**

- a) ano, je poskytnuta a je dostatečná
- b) ano, je poskytnuta a je nedostatečná
- c) ne, neposkytuje

**15. Jaký přínos pro Vás má současný systém hodnocení ve společnosti? (*Zakroužkujte více nabízených možností.*)**

- a) zvýšení motivace
- b) zjištění výsledků práce
- c) zjištění potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje
- d) kariérní růst
- e) odměňování
- f) jiné přínosy, uveďte: .....
- g) žádné přínosy

**16. Jste v průběhu roku hodnocen/a i neformálně (pochvala, kritika, zpětná vazba ad.)?**

- a) ano, uveďte, jakou formou: .....
- b) ne

**17. Změnil/a byste něco na současném systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti?**

- a) ano, uveďte, jaké změny byste navrhl/a: .....
- b) ne

**18. Jste:**

- a) žena
- b) muž

**19. V jakém věkovém rozhraní se nacházíte?**

- a) do 25 let
- b) 26–35 let
- c) 36–45 let
- d) 46 a více let

**20. Na jakém úseku v Třineckých železárnách, a. s. pracujete?**

- a) Personalistika a vnější vztahy
- b) Finance
- c) Výroba
- d) Technika
- e) Investice a strategie

Děkuji Vám za Vaši spolupráci.

Bc. Laura Raszyková, studentka VŠB – TU Ostrava

*Zdroj: Vlastní zpracování.*



## Příloha 5

## Harmonogram hodnoticích rozhovorů – NÁVRH

HARMONOGRAM HODNOTICÍHO ROZHOVORU					
Úsek: xxx					
Zodpovědná osoba: xxx					
Číslo pracovníka	Datum		Čas	Místnost	Sledovaná kritéria hodnocení
001	Po	23.11.2020	15:45	315	Kvalita práce, pracovní výkonnost
...					

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Příloha 6****Formulář pro hodnocení zaměstnanců pomocí metody klíčových událostí – NÁVRH****HODNOTICÍ FORMULÁŘ**

Jméno a příjmení zaměstnance:

Jméno a příjmení hodnotitele:

Název pracovní pozice:

Název pracovní pozice:

Hodnoticí období:

Účel hodnocení:

<b>HODNOTICÍ ŠKÁLA: 1 = málo závažná událost, 3 = středně závažná událost, 5 = velice závažná událost</b>				
<b>Datum</b>	<b>Popis pozitivní události</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Popis negativní události</b>	<b>Hodnocení</b>

Datum a místo: .....

Podpis: .....

*zodpovědný hodnotitel**Zdroj: Vlastní zpracování.*

## Příloha 7

## Kritéria hodnocení vedoucích zaměstnanců – NÁVRH

KRITÉRIA	POPIS HODNOCENÍ	BODY
<b>Plánování a organizování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- krátkodobé i dlouhodobé plánování v souladu s plány k okolí, vytváření variant plánů</li> <li>- efektivní plánování dle potřeb společnosti</li> <li>- racionální a metodické organizování úkolů</li> <li>- zvládání time managementu</li> </ul>	
<b>Komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká úroveň komunikačních schopností</li> <li>- otevřená a upřímná komunikace</li> <li>- naslouchání a respektování druhých</li> <li>- jasné a srozumitelné vyjadřování myšlenek</li> <li>- poskytování pravidelných informací a zpětné vazby</li> </ul>	
<b>Spolupráce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vedení pracovního týmu</li> <li>- sdílení informací s ostatními</li> <li>- usnadňuje práci ve skupině</li> <li>- vytváření dobrých mezilidských vztahů</li> </ul>	
<b>Delegování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- znalost rozsahu svých kompetencí</li> <li>- rozdělování pracovních úkolů</li> <li>- přenášení zodpovědnosti na druhé lidi</li> <li>- schopnost důvěry</li> </ul>	
<b>Kreativita a řešení problémů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- včasné reagování na problémy</li> <li>- předcházení problémům</li> <li>- efektivní řešení problémů</li> <li>- kreativní myšlení a řešení problémů</li> </ul>	
<b>Schopnost nést odpovědnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přijímá individuální odpovědnost za všechny pověřené úkoly</li> <li>- vystupuje profesionálně a jde příkladem</li> <li>- čelí krizovým situacím</li> <li>- zvládá stresové situace a odmítavé postoje svých podřízených</li> </ul>	

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

## Příloha 8

## Tabulky s výsledky z dotazníkového šetření – hodnotitelé

Tabulka 1.1 Otázka č. 1

Otázka č. 1 Považujete současný systém hodnocení zaměstnanců jako klíčový faktor pro rozvoj společnosti?					
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) určitě ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) určitě ne	Celkem
Žena	6	4	3	0	13
Muž	14	17	6	0	37
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>50</b>
do 25 let	0	0	0	0	0
26 - 35 let	1	2	1	0	4
36 - 45 let	7	7	2	0	16
46 a více let	12	12	6	0	30
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>50</b>
Personalistika a vnější vztahy	1	4	0	0	5
Finance	3	0	5	0	8
Výroba	10	13	4	0	27
Technika	5	1	0	0	6
Investice a strategie	1	3	0	0	4
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>50</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 1.2 Otázka č. 2

Otázka č. 2 Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení zaměstnanců ve společnosti?					
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) určitě ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) určitě ne	Celkem
Žena	6	5	2	0	13
Muž	16	16	5	0	37
<b>Celkem</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>50</b>
do 25 let	0	0	0	0	0
26 - 35 let	2	1	1	0	4
36 - 45 let	7	7	2	0	16
46 a více let	13	13	4	0	30
<b>Celkem</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>50</b>
Personalistika a vnější vztahy	1	4	0	0	5
Finance	4	1	3	0	8
Výroba	12	11	4	0	27
Technika	4	2	0	0	6
Investice a strategie	1	3	0	0	4
<b>Celkem</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>50</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 1.3 Otázka č. 3

Otázka č. 3 Je podle Vás současný systém hodnocení zaměstnanců spravedlivý?			
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) ano	b) ne	Celkem
Žena	13	0	13
Muž	36	1	37
Celkem	49	1	50
do 25 let	0	0	0
26 - 35 let	4	0	4
36 - 45 let	16	0	16
46 a více let	29	1	30
Celkem	49	1	50
Personalistika a vnější vztahy	5	0	5
Finance	8	0	8
Výroba	26	1	27
Technika	6	0	6
Investice a strategie	4	0	4
Celkem	49	1	50

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 1.4 Otázka č. 4

Otázka č. 4 Sledujete a zaznamenáváte si v průběhu roku podstatné události, které se týkají například změny pracovního výkonu či změny chování zaměstnanců?					
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) určitě ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) určitě ne	Celkem
Žena	7	5	1	0	13
Muž	17	14	4	2	37
Celkem	24	19	5	2	50
do 25 let	0	0	0	0	0
26 - 35 let	1	3	0	0	4
36 - 45 let	8	6	2	0	16
46 a více let	15	10	3	2	30
Celkem	24	19	5	2	50
Personalistika a vnější vztahy	2	3	0	0	5
Finance	3	1	3	1	8
Výroba	16	8	2	1	27
Technika	1	5	0	0	6
Investice a strategie	2	2	0	0	4
Celkem	24	19	5	2	50

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 1.5 Otázka č. 5

Otázka č. 5 Sděluje Vaším podřízeným termín a čas hodnotícího pohovoru v dostatečném předstihu?			
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) ano	b) ne	Celkem
<b>Žena</b>	10	3	<b>13</b>
<b>Muž</b>	27	10	<b>37</b>
<b>Celkem</b>	<b>37</b>	<b>13</b>	<b>50</b>
<b>do 25 let</b>	0	0	<b>0</b>
<b>26 - 35 let</b>	2	2	<b>4</b>
<b>36 - 45 let</b>	15	1	<b>16</b>
<b>46 a více let</b>	20	10	<b>30</b>
<b>Celkem</b>	<b>37</b>	<b>13</b>	<b>50</b>
<b>Personalistika a vnější vztahy</b>	4	1	<b>5</b>
<b>Finance</b>	5	3	<b>8</b>
<b>Výroba</b>	18	9	<b>27</b>
<b>Technika</b>	6	0	<b>6</b>
<b>Investice a strategie</b>	4	0	<b>4</b>
<b>Celkem</b>	<b>37</b>	<b>13</b>	<b>50</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 1.6 Otázka č. 6

Otázka č. 6 Připravujete se na hodnotící pohovor?					
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) určitě ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) určitě ne	Celkem
<b>Žena</b>	9	3	1	0	<b>13</b>
<b>Muž</b>	12	18	6	1	<b>37</b>
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>50</b>
<b>do 25 let</b>	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>26 - 35 let</b>	1	3	0	0	<b>4</b>
<b>36 - 45 let</b>	6	8	2	0	<b>16</b>
<b>46 a více let</b>	14	10	5	1	<b>30</b>
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>50</b>
<b>Personalistika a vnější vztahy</b>	5	0	0	0	<b>5</b>
<b>Finance</b>	3	3	2	0	<b>8</b>
<b>Výroba</b>	9	12	5	1	<b>27</b>
<b>Technika</b>	1	5	0	0	<b>6</b>
<b>Investice a strategie</b>	3	1	0	0	<b>4</b>
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>50</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 1.7 Otázka č. 7

Otázka č. 7 Sdělujete dopředu Vaším podřízeným, jaká kritéria hodnocení budou na hodnoticím pohovoru projednávána?			
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) ano	b) ne	Celkem
Žena	11	2	13
Muž	24	13	37
Celkem	35	15	50
do 25 let	0	0	0
26 - 35 let	3	1	4
36 - 45 let	12	4	16
46 a více let	20	10	30
Celkem	35	15	50
Personalistika a vnější vztahy	3	2	5
Finance	5	3	8
Výroba	17	10	27
Technika	6	0	6
Investice a strategie	4	0	4
Celkem	35	15	50

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 1.8 Otázka č. 8

Otázka č. 8 Zajišťujete pro hodnoticí pohovor klidnou a ničím nerušenou (telefon, vstup třetí osoby apod.) místnost?					
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) určitě ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) určitě ne	Celkem
Žena	9	3	1	0	13
Muž	19	14	4	0	37
Celkem	28	17	5	0	50
do 25 let	0	0	0	0	0
26 - 35 let	3	1	0	0	4
36 - 45 let	7	7	2	0	16
46 a více let	18	9	3	0	30
Celkem	28	17	5	0	50
Personalistika a vnější vztahy	2	3	0	0	5
Finance	6	0	2	0	8
Výroba	14	10	3	0	27
Technika	3	3	0	0	6
Investice a strategie	3	1	0	0	4
Celkem	28	17	5	0	50

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 1.9 Otázka č. 9

Otázka č. 9 V jakém časovém rozmezí obvykle probíhá hodnoticí pohovor?					
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) do 10 min	b) 10 - 30 min	c) 30 - 60 min	d) 60 a více min	Celkem
Žena	5	6	1	1	13
Muž	15	18	3	1	37
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>50</b>
do 25 let	0	0	0	0	0
26 - 35 let	3	1	0	0	4
36 - 45 let	4	9	1	2	16
46 a více let	13	14	3	0	30
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>50</b>
Personalistika a vnější vztahy	0	3	1	1	5
Finance	4	2	1	1	8
Výroba	13	12	2	0	27
Technika	2	4	0	0	6
Investice a strategie	1	3	0	0	4
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>50</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 1.10 Otázka č. 10

Otázka č. 10 Sdělujete na začátku hodnoticího pohovoru průběh a cíl hodnocení?				
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) ano	b) ne	c) nevím	Celkem
Žena	10	3	0	13
Muž	19	12	6	37
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>50</b>
do 25 let	0	0	0	0
26 - 35 let	3	1	0	4
36 - 45 let	9	5	2	16
46 a více let	17	9	4	30
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>50</b>
Personalistika a vnější vztahy	5	0	0	5
Finance	5	3	0	8
Výroba	11	11	5	27
Technika	4	1	1	6
Investice a strategie	4	0	0	4
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>50</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.



Tabulka 1.11 Otázka č. 11

Otázka č. 11 Připravuji se Vaši podřízení na hodnotící pohovor?					
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) určitě ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) určitě ne	Celkem
Žena	4	7	2	0	13
Muž	20	10	7	0	37
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>50</b>
do 25 let	0	0	0	0	0
26 - 35 let	2	0	2	0	4
36 - 45 let	5	8	3	0	16
46 a více let	17	9	4	0	30
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>50</b>
Personalistika a vnější vztahy	1	3	1	0	5
Finance	6	0	2	0	8
Výroba	15	6	6	0	27
Technika	1	5	0	0	6
Investice a strategie	1	3	0	0	4
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>50</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 1.12 Otázka č. 12

Otázka č. 12 Podle jakých kritérií hodnotíte Vaše podřízené?							
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) pracovní výkonnost	b) kvalita práce	c) plnění stanovených cílů	d) pracovní chování	e) odborná připravenost	f) jiné	Celkem
Žena	13	13	12	12	13	0	63
Muž	37	35	35	35	33	0	175
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>238</b>
do 25 let	0	0	0	0	0	0	0
26 - 35 let	4	3	3	3	3	0	16
36 - 45 let	16	16	16	16	16	0	80
46 a více let	30	29	28	28	27	0	142
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>238</b>
Personalistika a vnější vztahy	5	5	4	4	5	0	23
Finance	8	6	6	6	6	0	32
Výroba	27	27	27	27	25	0	133
Technika	6	6	6	6	6	0	30
Investice a strategie	4	4	4	4	4	0	20
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>238</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 1.13 Otázka č. 13

Otázka č. 13 V rámci hodnotícího pohovoru má Váš podřízený možnost diskutovat o:						
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) sebehodnocení	b) vzdělávání a rozvoj	c) odměňování	d) plánování kariéry	e) jiné	Celkem
<b>Žena</b>	13	12	9	10	1	<b>45</b>
<b>Muž</b>	37	36	35	35	0	<b>143</b>
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>188</b>
<b>do 25 let</b>	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>26 - 35 let</b>	4	3	3	3	0	<b>13</b>
<b>36 - 45 let</b>	16	16	14	16	0	<b>62</b>
<b>46 a více let</b>	30	29	27	26	1	<b>113</b>
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>188</b>
<b>Personalistika a vnější vztahy</b>	5	5	1	4	1	<b>16</b>
<b>Finance</b>	8	6	6	5	0	<b>25</b>
<b>Výroba</b>	27	27	27	26	0	<b>107</b>
<b>Technika</b>	6	6	6	6	0	<b>24</b>
<b>Investice a strategie</b>	4	4	4	4	0	<b>16</b>
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>188</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 1.14 Otázka č. 14

Otázka č. 14 Jsou v rámci hodnotícího pohovoru stanoveny cíle na další období? Kdo je stanoví?				
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) ano, cíle jsou stanovovány jednostranně ze strany nadřízeného	b) ano, cíle jsou stanovovány dohodou mezi nadřízeným a podřízeným	c) ne, cíle nejsou stanovovány	Celkem
<b>Žena</b>	8	5	0	<b>13</b>
<b>Muž</b>	16	21	0	<b>37</b>
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>50</b>
<b>do 25 let</b>	0	0	0	<b>0</b>
<b>26 - 35 let</b>	1	3	0	<b>4</b>
<b>36 - 45 let</b>	7	9	0	<b>16</b>
<b>46 a více let</b>	16	14	0	<b>30</b>
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>50</b>
<b>Personalistika a vnější vztahy</b>	1	4	0	<b>5</b>
<b>Finance</b>	2	6	0	<b>8</b>
<b>Výroba</b>	20	7	0	<b>27</b>
<b>Technika</b>	1	5	0	<b>6</b>
<b>Investice a strategie</b>	0	4	0	<b>4</b>
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>50</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 1.15 Otázka č. 15

Otázka č. 15 Poskytujete Vaším podřízeným zpětnou vazbu na základě výsledků z hodnocení? Je podle Vás dostatečná?				
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) ano, poskytují a je dostatečná	b) ano, poskytují a je nedostatečná	c) ne, neposkytují	Celkem
Žena	10	3	0	13
Muž	22	15	0	37
Celkem	32	18	0	50
do 25 let	0	0	0	0
26 - 35 let	3	1	0	4
36 - 45 let	12	4	0	16
46 a více let	17	13	0	30
Celkem	32	18	0	50
Personalistika a vnější vztahy	5	0	0	5
Finance	2	6	0	8
Výroba	15	12	0	27
Technika	6	0	0	6
Investice a strategie	4	0	0	4
Celkem	32	18	0	50

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 1.16 Otázka č. 16

Otázka č. 16 Jaký přínos podle Vás má pro Vaše podřízené současný systém hodnocení?								
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) zvýšení motivace	b) zjištění výsledků práce	c) zjištění potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje	d) karétní růst	e) odměňování	f) jiné přínosy	g) žádné přínosy	Celkem
Žena	13	12	13	13	10	0	0	61
Muž	37	37	37	29	34	1	1	176
Celkem	50	49	50	42	44	1	1	237
do 25 let	0	0	0	0	0	0	0	0
26 - 35 let	4	4	4	4	4	0	0	20
36 - 45 let	16	16	16	11	15	1	1	76
46 a více let	30	29	30	27	25	0	0	141
Celkem	50	49	50	42	44	1	1	237
Personalistika a vnější vztahy	5	4	5	3	1	1	0	19
Finance	8	8	8	8	8	0	0	40
Výroba	27	27	27	24	27	0	1	133
Technika	6	6	6	4	5	0	0	27
Investice a strategie	4	4	4	3	3	0	0	18
Celkem	50	49	50	42	44	1	1	237

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 1.17 Otázka č. 17

Otázka č. 17 Provádíte také neformální hodnocení Vašich podřízených v průběhu roku (pochvala, kritika, zpětná vazba ad.)?				
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) ano	b) velmi málo	c) ne	Celkem
Žena	4	0	9	13
Muž	4	0	33	37
<b>Celkem</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>50</b>
do 25 let	0	0	0	0
26 - 35 let	0	0	4	4
36 - 45 let	3	0	13	16
46 a více let	5	0	25	30
<b>Celkem</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>50</b>
Personalistika a vnější vztahy	4	0	1	5
Finance	0	0	8	8
Výroba	1	0	26	27
Technika	2	0	4	6
Investice a strategie	1	0	3	4
<b>Celkem</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>50</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 1.18 Otázka č. 18

Otázka č. 18 Změnil/a byste něco na současném systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti?			
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) ano	b) ne	Celkem
Žena	2	11	13
Muž	0	37	37
<b>Celkem</b>	<b>2</b>	<b>48</b>	<b>50</b>
do 25 let	0	0	0
26 - 35 let	0	4	4
36 - 45 let	1	15	16
46 a více let	1	29	30
<b>Celkem</b>	<b>2</b>	<b>48</b>	<b>50</b>
Personalistika a vnější vztahy	1	4	5
Finance	1	7	8
Výroba	0	27	27
Technika	0	6	6
Investice a strategie	0	4	4
<b>Celkem</b>	<b>2</b>	<b>48</b>	<b>50</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

## Příloha 9

## Tabulky s výsledky z dotazníkového šetření – hodnocení zaměstnanci

Tabulka 2.1 Otázka č. 1

Otázka č. 1 Znáte systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti?					
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) určitě ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) určitě ne	Celkem
Žena	28	18	12	2	60
Muž	19	10	8	3	40
<b>Celkem</b>	<b>47</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
do 25 let	5	0	1	0	6
26 - 35 let	7	6	2	1	16
36 - 45 let	16	7	7	2	32
46 a více let	19	15	10	2	46
<b>Celkem</b>	<b>47</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
Personalistika a vnější vztahy	22	15	9	1	47
Finance	8	2	1	0	11
Výroba	5	7	7	2	21
Technika	6	2	1	1	10
Investice a strategie	6	2	2	1	11
<b>Celkem</b>	<b>47</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 2.2 Otázka č. 2

Otázka č. 2 Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení zaměstnanců ve společnosti?					
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) určitě ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) určitě ne	Celkem
Žena	13	29	18	0	60
Muž	12	15	13	0	40
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>44</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>100</b>
do 25 let	3	2	1	0	6
26 - 35 let	4	8	4	0	16
36 - 45 let	8	17	7	0	32
46 a více let	11	16	19	0	46
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>44</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>100</b>
Personalistika a vnější vztahy	7	26	14	0	47
Finance	3	5	3	0	11
Výroba	6	5	10	0	21
Technika	5	4	1	0	10
Investice a strategie	4	4	3	0	11
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>44</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 2.3 Otázka č. 3

Otázka č. 3 Je podle Vás současný systém hodnocení zaměstnanců spravedlivý?			
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) ano	b) ne	Celkem
<b>Žena</b>	52	8	<b>60</b>
<b>Muž</b>	37	3	<b>40</b>
<b>Celkem</b>	<b>89</b>	<b>11</b>	<b>100</b>
<b>do 25 let</b>	5	1	<b>6</b>
<b>26 - 35 let</b>	15	1	<b>16</b>
<b>36 - 45 let</b>	28	4	<b>32</b>
<b>46 a více let</b>	41	5	<b>46</b>
<b>Celkem</b>	<b>89</b>	<b>11</b>	<b>100</b>
<b>Personalistika a vnější vztahy</b>	39	8	<b>47</b>
<b>Finance</b>	10	1	<b>11</b>
<b>Výroba</b>	20	1	<b>21</b>
<b>Technika</b>	9	1	<b>10</b>
<b>Investice a strategie</b>	11	0	<b>11</b>
<b>Celkem</b>	<b>89</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 2.4 Otázka č. 4

Otázka č. 4 Znáte termín a čas hodnotícího pohovoru s předstihem?			
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) ano	b) ne	Celkem
<b>Žena</b>	39	21	<b>60</b>
<b>Muž</b>	19	21	<b>40</b>
<b>Celkem</b>	<b>58</b>	<b>42</b>	<b>100</b>
<b>do 25 let</b>	5	1	<b>6</b>
<b>26 - 35 let</b>	11	5	<b>16</b>
<b>36 - 45 let</b>	18	14	<b>32</b>
<b>46 a více let</b>	24	22	<b>46</b>
<b>Celkem</b>	<b>58</b>	<b>42</b>	<b>100</b>
<b>Personalistika a vnější vztahy</b>	26	21	<b>47</b>
<b>Finance</b>	8	3	<b>11</b>
<b>Výroba</b>	8	13	<b>21</b>
<b>Technika</b>	8	2	<b>10</b>
<b>Investice a strategie</b>	8	3	<b>11</b>
<b>Celkem</b>	<b>58</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 2.5 Otázka č. 5

Otázka č. 5 Připravujete se na hodnotící pohovor?					
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) určitě ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) určitě ne	Cekem
<b>Žena</b>	8	19	19	14	<b>60</b>
<b>Muž</b>	11	7	18	4	<b>40</b>
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>26</b>	<b>37</b>	<b>18</b>	<b>100</b>
<b>do 25 let</b>	4	1	1	0	<b>6</b>
<b>26 - 35 let</b>	3	5	7	1	<b>16</b>
<b>36 - 45 let</b>	5	7	16	4	<b>32</b>
<b>46 a více let</b>	7	13	13	13	<b>46</b>
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>26</b>	<b>37</b>	<b>18</b>	<b>100</b>
<b>Personalistika a vnější vztahy</b>	6	12	16	13	<b>47</b>
<b>Finance</b>	3	2	5	1	<b>11</b>
<b>Výroba</b>	5	4	10	2	<b>21</b>
<b>Technika</b>	3	3	3	1	<b>10</b>
<b>Investice a strategie</b>	2	5	3	1	<b>11</b>
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>26</b>	<b>37</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 2.6 Otázka č. 6

Otázka č. 6 Víte dopředu, jaká kritéria hodnocení budou na Vašem hodnotícím pohovoru projednávána?			
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) ano	b) ne	Celkem
<b>Žena</b>	31	29	<b>60</b>
<b>Muž</b>	11	29	<b>40</b>
<b>Celkem</b>	<b>42</b>	<b>58</b>	<b>100</b>
<b>do 25 let</b>	3	3	<b>6</b>
<b>26 - 35 let</b>	7	9	<b>16</b>
<b>36 - 45 let</b>	13	19	<b>32</b>
<b>46 a více let</b>	19	27	<b>46</b>
<b>Celkem</b>	<b>42</b>	<b>58</b>	<b>100</b>
<b>Personalistika a vnější vztahy</b>	24	23	<b>47</b>
<b>Finance</b>	4	7	<b>11</b>
<b>Výroba</b>	5	16	<b>21</b>
<b>Technika</b>	4	6	<b>10</b>
<b>Investice a strategie</b>	5	6	<b>11</b>
<b>Celkem</b>	<b>42</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 2.7 Otázka č. 7

Otázka č. 7 Je zajištěná klidná a ničím nerušená (telefon, vstup třetí osoby apod.) místnost?					
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) určitě ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) určitě ne	Celkem
<b>Žena</b>	34	19	7	0	<b>60</b>
<b>Muž</b>	14	12	11	3	<b>40</b>
<b>Celkem</b>	<b>48</b>	<b>31</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>100</b>
<b>do 25 let</b>	4	2	0	0	<b>6</b>
<b>26 - 35 let</b>	8	6	2	0	<b>16</b>
<b>36 - 45 let</b>	12	12	6	2	<b>32</b>
<b>46 a více let</b>	24	11	10	1	<b>46</b>
<b>Celkem</b>	<b>48</b>	<b>31</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>100</b>
<b>Personalistika a vnější vztahy</b>	26	17	4	0	<b>47</b>
<b>Finance</b>	5	5	1	0	<b>11</b>
<b>Výroba</b>	7	3	9	2	<b>21</b>
<b>Technika</b>	5	3	1	1	<b>10</b>
<b>Investice a strategie</b>	5	3	3	0	<b>11</b>
<b>Celkem</b>	<b>48</b>	<b>31</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 2.8 Otázka č. 8

Otázka č. 8 V jakém časovém rozmezí obvykle probíhá hodnotící pohovor?					
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) do 10 min	b) 10 - 30 min	c) 30 - 60 min	d) 60 a více min	Celkem
<b>Žena</b>	24	25	6	5	<b>60</b>
<b>Muž</b>	24	13	2	1	<b>40</b>
<b>Celkem</b>	<b>48</b>	<b>38</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>100</b>
<b>do 25 let</b>	4	2	0	0	<b>6</b>
<b>26 - 35 let</b>	4	7	2	3	<b>16</b>
<b>36 - 45 let</b>	15	13	3	1	<b>32</b>
<b>46 a více let</b>	25	16	3	2	<b>46</b>
<b>Celkem</b>	<b>48</b>	<b>38</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>100</b>
<b>Personalistika a vnější vztahy</b>	21	18	2	6	<b>47</b>
<b>Finance</b>	5	4	2	0	<b>11</b>
<b>Výroba</b>	12	8	1	0	<b>21</b>
<b>Technika</b>	4	5	1	0	<b>10</b>
<b>Investice a strategie</b>	6	3	2	0	<b>11</b>
<b>Celkem</b>	<b>48</b>	<b>38</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.



Tabulka 2.9 Otázka č. 9

Otázka č. 9 Je Vám na začátku hodnoticího pohovoru sdělen průběh a cíl hodnocení?				
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) ano	b) ne	c) nevím	Celkem
<b>Žena</b>	39	13	8	<b>60</b>
<b>Muž</b>	18	17	5	<b>40</b>
<b>Celkem</b>	<b>57</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>100</b>
<b>do 25 let</b>	5	1	0	<b>6</b>
<b>26 - 35 let</b>	9	4	3	<b>16</b>
<b>36 - 45 let</b>	17	10	5	<b>32</b>
<b>46 a více let</b>	26	15	5	<b>46</b>
<b>Celkem</b>	<b>57</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>100</b>
<b>Personalistika a vnější vztahy</b>	35	7	5	<b>47</b>
<b>Finance</b>	6	4	1	<b>11</b>
<b>Výroba</b>	7	12	2	<b>21</b>
<b>Technika</b>	4	3	3	<b>10</b>
<b>Investice a strategie</b>	5	4	2	<b>11</b>
<b>Celkem</b>	<b>57</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 2.10 Otázka č. 10

Otázka č. 10 Připravuje se Váš nadřízený na hodnoticí pohovor?					
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) určitě ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) určitě ne	Celkem
<b>Žena</b>	35	13	12	0	<b>60</b>
<b>Muž</b>	15	10	12	3	<b>40</b>
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>100</b>
<b>do 25 let</b>	3	3	0	0	<b>6</b>
<b>26 - 35 let</b>	7	5	4	0	<b>16</b>
<b>36 - 45 let</b>	16	6	7	3	<b>32</b>
<b>46 a více let</b>	24	9	13	0	<b>46</b>
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>100</b>
<b>Personalistika a vnější vztahy</b>	31	10	5	1	<b>47</b>
<b>Finance</b>	5	2	3	1	<b>11</b>
<b>Výroba</b>	7	5	8	1	<b>21</b>
<b>Technika</b>	3	3	4	0	<b>10</b>
<b>Investice a strategie</b>	4	3	4	0	<b>11</b>
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 2.11 Otázka č. 11

Otázka č. 11 Podle jakých kritérií jste hodnocen/a?							
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) pracovní výkonnost	b) kvalita práce	c) plnění stanovených cílů	d) pracovní chování	e) odborná připravenost	f) jiné	Celkem
Žena	49	57	50	28	43	0	227
Muž	35	35	23	20	19	0	132
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>92</b>	<b>73</b>	<b>48</b>	<b>62</b>	<b>0</b>	<b>359</b>
do 25 let	6	5	4	3	4	0	22
26 - 35 let	14	14	13	7	12	0	60
36 - 45 let	24	30	24	16	19	0	113
46 a více let	40	43	32	22	27	0	164
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>92</b>	<b>73</b>	<b>48</b>	<b>62</b>	<b>0</b>	<b>359</b>
Personalistika a vnější vztahy	36	44	38	21	32	0	171
Finance	9	11	9	6	8	0	43
Výroba	19	20	10	11	8	0	68
Technika	10	7	7	5	7	0	36
Investice a strategie	10	10	9	5	7	0	41
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>92</b>	<b>73</b>	<b>48</b>	<b>62</b>	<b>0</b>	<b>359</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 2.12 Otázka č. 12

Otázka č. 12 V rámci hodnotícího pohovoru máte možnost diskutovat o:						
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) sebehodnocení	b) vzdělávání a rozvoj	c) odměňování	d) plánování kariéry	e) jiné	Celkem
Žena	43	50	38	27	2	160
Muž	28	26	31	17	2	104
<b>Celkem</b>	<b>71</b>	<b>76</b>	<b>69</b>	<b>44</b>	<b>4</b>	<b>264</b>
do 25 let	5	6	5	5	0	21
26 - 35 let	11	14	11	9	0	45
36 - 45 let	25	25	23	15	0	88
46 a více let	30	31	30	15	4	110
<b>Celkem</b>	<b>71</b>	<b>76</b>	<b>69</b>	<b>44</b>	<b>4</b>	<b>264</b>
Personalistika a vnější vztahy	35	34	25	19	3	116
Finance	9	10	8	6	1	34
Výroba	12	14	16	9	0	51
Technika	8	7	10	6	0	31
Investice a strategie	7	11	10	4	0	32
<b>Celkem</b>	<b>71</b>	<b>76</b>	<b>69</b>	<b>44</b>	<b>4</b>	<b>264</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 2.13 Otázka č. 13

Otázka č. 13 Jsou v rámci hodnotícího pohovoru stanoveny cíle na další období? Kdo je stanoví?				
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) ano, cíle jsou stanovovány jednostranně ze strany nadřízeného	b) ano, cíle jsou stanovovány dohodou mezi nadřízeným a podřízeným	c) ne, cíle nejsou stanovovány	Celkem
Žena	16	37	7	60
Muž	13	21	6	40
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>58</b>	<b>13</b>	<b>100</b>
do 25 let	1	5	0	6
26 - 35 let	5	9	2	16
36 - 45 let	5	20	7	32
46 a více let	18	24	4	46
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>58</b>	<b>13</b>	<b>100</b>
Personalistika a vnější vztahy	17	26	4	47
Finance	0	10	1	11
Výroba	7	10	4	21
Technika	2	5	3	10
Investice a strategie	3	7	1	11
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>58</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 2.14 Otázka č. 14

Otázka č. 14 Poskytuje Vám nadřízeným zpětnou vazbu na základě výsledků z hodnocení? Je pro Vás dostatečná?				
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) ano, poskytují a je dostatečná	b) ano, poskytují a je nedostatečná	c) ne, neposkytují	Celkem
Žena	45	5	10	60
Muž	19	10	11	40
<b>Celkem</b>	<b>64</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>100</b>
do 25 let	4	2	0	6
26 - 35 let	11	2	3	16
36 - 45 let	22	3	7	32
46 a více let	27	8	11	46
<b>Celkem</b>	<b>64</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>100</b>
Personalistika a vnější vztahy	34	5	8	47
Finance	6	3	2	11
Výroba	9	5	7	21
Technika	6	1	3	10
Investice a strategie	9	1	1	11
<b>Celkem</b>	<b>64</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 2.15 Otázka č. 15

Otázka č. 15 Jaký přínos pro Vás má současný systém hodnocení ve společnosti?								
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) zvýšení motivace	b) zjištění výsledků práce	c) zjištění potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje	d) karéerní růst	e) odměňování	f) jiné přínosy	g) žádné přínosy	Celkem
<b>Žena</b>	22	41	38	12	24	3	7	147
<b>Muž</b>	17	29	22	12	25	2	3	110
<b>Celkem</b>	<b>39</b>	<b>70</b>	<b>60</b>	<b>24</b>	<b>49</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>257</b>
<b>do 25 let</b>	3	6	5	2	4	1	0	21
<b>26 - 35 let</b>	5	13	12	2	4	2	1	39
<b>36 - 45 let</b>	15	21	19	7	15	0	4	81
<b>46 a více let</b>	16	30	24	13	26	2	5	116
<b>Celkem</b>	<b>39</b>	<b>70</b>	<b>60</b>	<b>24</b>	<b>49</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>257</b>
<b>Personalistika a vnější vztahy</b>	20	26	24	9	18	1	7	105
<b>Finance</b>	3	9	7	2	7	0	1	29
<b>Výroba</b>	9	16	13	7	15	2	1	63
<b>Technika</b>	2	10	7	3	4	0	0	26
<b>Investice a strategie</b>	5	9	9	3	5	2	1	34
<b>Celkem</b>	<b>39</b>	<b>70</b>	<b>60</b>	<b>24</b>	<b>49</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>257</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 2.16 Otázka č. 16

Otázka č. 16 Jste v průběhu roku hodnocen/a i neformálně (pochvala, kritika, zpětná vazba ad.)?			
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) ano	b) ne	Celkem
<b>Žena</b>	28	32	<b>60</b>
<b>Muž</b>	3	37	<b>40</b>
<b>Celkem</b>	<b>31</b>	<b>69</b>	<b>100</b>
<b>do 25 let</b>	0	6	<b>6</b>
<b>26 - 35 let</b>	6	10	<b>16</b>
<b>36 - 45 let</b>	11	21	<b>32</b>
<b>46 a více let</b>	14	32	<b>46</b>
<b>Celkem</b>	<b>31</b>	<b>69</b>	<b>100</b>
<b>Personalistika a vnější vztahy</b>	27	20	<b>47</b>
<b>Finance</b>	1	10	<b>11</b>
<b>Výroba</b>	0	21	<b>21</b>
<b>Technika</b>	0	10	<b>10</b>
<b>Investice a strategie</b>	3	8	<b>11</b>
<b>Celkem</b>	<b>31</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 2.17 Otázka č. 17

Otázka č. 17 Změnil/a byste něco na současném systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti?			
Struktura podle pohlaví, věku a úseku	a) ano	b) ne	Celkem
<b>Žena</b>	11	49	<b>60</b>
<b>Muž</b>	0	40	<b>40</b>
<b>Celkem</b>	<b>11</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
<b>do 25 let</b>	0	6	<b>6</b>
<b>26 - 35 let</b>	3	13	<b>16</b>
<b>36 - 45 let</b>	2	30	<b>32</b>
<b>46 a více let</b>	6	40	<b>46</b>
<b>Celkem</b>	<b>11</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
<b>Personalistika a vnější vztahy</b>	10	37	<b>47</b>
<b>Finance</b>	0	11	<b>11</b>
<b>Výroba</b>	0	21	<b>21</b>
<b>Technika</b>	0	10	<b>10</b>
<b>Investice a strategie</b>	1	10	<b>11</b>
<b>Celkem</b>	<b>11</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.